# RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS ORGANIZACIONES (RSO):

## APORTES TEÓRICO-PRÁCTICOS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE EN AMÉRICA LATINA

NORA GORROCHATEGUI
VALMIR MARTINS DE OLIVEIRA
ANA PATRICIA HERNÁNDEZ BERNAL
LUIS FERNANDO MORENO GARZÓN

**COMPILADORES**



SIRSO
SIMPOSIO INTERNACIONAL DE RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS ORGANIZACIONES

ediciones USTA

# Responsabilidad Social de las Organizaciones (RSO)

## Aportes teórico-prácticos para lograr los Objetivos de Desarrollo Sostenible en América Latina

# Responsabilidad Social de las Organizaciones (RSO)

## Aportes teórico-prácticos para lograr los Objetivos de Desarrollo Sostenible en América Latina

Nora Gorrochategui
Valmir Martins de Oliveira
Ana Patricia Hernández Bernal
Luis Fernando Moreno Garzón
—Compiladores—

ediciones USTA
UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS

Santa Fajardo, Laura Michel
Responsabilidad Social de las Organizaciones (RSO): Aportes teórico-prácticos para lograr los Objetivos de Desarrollo Sostenible en América Latina / Laura Michel, [y otros cincuenta y ocho] ; Compiladores, Nora Gorrochategui, Valmir Martins de Oliveira, Ana Patricia Hernández Bernal y Luis Fernando Moreno Garzón.
Bogotá: Universidad Santo Tomás, 2016.
567 páginas, gráficos, ilustraciones, tablas
Incluye referencias bibliográficas
ISBN 978-958-782-049-2
e-ISBN: 978-958-782-050-8
1. La Responsabilidad Social de las empresas 2. Responsabilidad Social 3. Educación financiera 4 Responsabilidad administrativa 5. Responsabilidad social de los negocios I. Universidad Santo Tomás (Colombia).

CDD 658.408 CO-BoUST

© Alba Robles, Alexander Daza Corredor, Andrea Zaidel, Blanca Rosa Restrepo de Peña, Bruna Andrade Matos, Carina de Farias Goncalves, Colón Gilberto Martínez Rehpani, Constanza Loreth Fajardo Calderón, Cristina Fernanda Acuña Bermeo, Daniela Alejandra Giordano, Diana Rut Schulman, Edison Olivero Arias, Ernesto Valdés Serrano, Eva María Alonso Zaragoza, Federico Saravia, Graciela Nafria, Helena Maria Gomes Queiroz, Helmer Teófilo Chávez Pérez, Iliana de Los Ángeles Pachón Bolaños, Isabel Blanco, Ismael Rocha, Jorge Montecel Shiguango, Jorge Volpentesta, Juan José Gilli, Juan Manuel Perusquia Velasco, Julio Benjamín Domínguez Granda, Laura Michel Santa Fajardo, Liliana Galán, Luis Francisco Miranda Terraza, Luz Janeth Lozano Correa, Marcela Beatriz Mejía Angulo, Marcus Nakagawa, Margarita Denisse Ávila Pita, María Claridad Valdés Rodriguez, María Fernanda Orquera Carranco, Mariana Alvarado Márquez, Mario Enrique Uribe Macías, Marta Gisela Durán Gamba, Martha Bayona, Martha Elena López Regalado, Mauricio Javier Bertonati, Michelle Queiroz Coelho, Michelle Viera Romero, Miguel Cueva Estrada, Noelia Noemí García, Nora Gorrochategui, Norma Arriaga Villanueva, Rafael de Carvalho Morales, Rafael Emiliano Apolinario Quintana, Roberto Morales Vergara, Rocío Suárez Alarcón, Rocío Villalón Cañas, Rosa Verónica Chacón Ponce, Rosana Ferreyra, Ruth Botía, Víctor Hernando Macías Ramírez, Víctor Hugo Briones Kusactay, Vivian Aparecida Blaso Souza Soares César, Xavier Oswaldo Orellana León.

**Compiladores:** Nora Gorrochategui, Valmir Martins de Oliveira, Ana Patricia Hernández Bernal, Luis Fernando Moreno Garzón.

© Universidad Santo Tomás
Ediciones USTA Carrera 9 n.º 51-11
Bogotá, D. C., Colombia
Teléfonos: (+571) 587 8797 ext. 2991
editorial@usantotomas.edu.co
http://www.ediciones.usta.edu.co

**Coordinadora de libros:** Karen Grisales Velosa
**Asistente editorial:** Andrés Felipe Andrade
**Corrección de estilo:** Ludwing Cepeda A., Roanita Dalpiaz.
**Diagramación:** Javier Barbosa
**Diseño de cubierta:** Kilka Diseño Gráfico

ISBN: 978-958-782-049-2
e-ISBN: 978-958-782-050-8
Impreso por: Xpress Estudio Gráfico y Digital
Primera edición: 2017

*Se prohíbe la reproducción total o parcial de esta obra, por cualquier medio, sin la autorización expresa del titular de los derechos.*

Impreso en Colombia • Printed in Colombia

# Tabla de contenido


Prólogo xiii

Presentación de los Compiladores xvii

Comité Científico Internacional iv sirso xix

Introducción xxv

Sección I. Responsabilidad social empresarial (rse) 35

La Responsabilidad Social Empresarial (rse), estrategia efectiva para la internacionalización de las empresas familiares del departamento de Caldas, Colombia. Caso de estudio 37
Laura Michel Santa Fajardo
Víctor Hernando Macías Ramírez
Constanza Loreth Fajardo Calderón
*Colombia*

Responsabilidad Social Interorganizacional. Un caso de estudio: Abuelos en red 73
Liliana Galán
Mauricio Javier Bertonati Horcas
Graciela Nafria
*Argentina*

Método de integración de *stakeholders* a procesos de toma de decisiones de las empresas 89
Jorge Roberto Volpentesta
*Argentina*

Informações socioambientais de relatórios empresariais — legislação colombiana e normatização brasileira 109
Iliana de Los Ángeles Pachón Bolaños
*Colombia*
Bruna Andrade Matos
*Brasil*
Carina de Farias Gonçalves
*Brasil*

Responsabilidade social: o investimento social de micro e pequenas empresas do Programa de Desenvolvimento de Empresas e Organizações Sociais (pdeos), da Fundação Dom Cabral — Brasil 125
Helena Maria Gomes Queiroz
Michelle Queiroz Coelho
*Brasil*

Identificación de los principios de los *stakeholders* en una asociación de agricultores arroceros, componente del desarrollo rural 147
Edison Olivero Arias
Roberto Morales Vergara
Mariana Alvarado Márquez
*Ecuador*

Sección II. Responsabilidad social universitaria (rsu) 173

La práctica social educativa como acción de responsabilidad social universitaria 175
Andrea Zaidel
Federico Saravia
*Argentina*

Responsabilidad social en tres universidades argentinas. Estrategias pedagógicas para su enseñanza 191
Juan José Gilli
Diana Rut Schulman
Noelia Anahí García
*Argentina*

Propuesta del modelo de gestión de la rsu para la Universidad del Tolima 207
Mario Enrique Uribe Macías
*Colombia*

Responsabilidad Social Universitaria (rsu): Acciones desde la extensión y la proyección social en la Universidad del Magdalena, Colombia, 2012-2016 225
Alexander Daza Corredor
Luis Francisco Miranda Terraza
*Colombia*

Responsabilidad Social Universitaria, una mirada desde la proyección social, en la comuna IV, Altos de Cazuca, municipio de Soacha Colombia 243
Blanca Rosa Restrepo de Peña
Rocío Suarez Alarcón
María Martha Bayona Cabeza
*Colombia*

Responsabilidad Social Universitaria (RSU). Análisis de *stakeholders*. Facultad Ciencias Administrativas Universidad de Guayaquil 261
Víctor Hugo Briones Kusactay
Rafael Emiliano Apolinario Quintana
Margarita Denisse Avila Pita
*Ecuador*

Indicadores propuestos para medir el impacto de la Responsabilidad Social Universitaria 273
Martha Elena López Regalado
Juan Manuel Perusquia Velasco
Rocío Villalón Cañas
*México*

Responsabilidad Social Universitaria: posicionamiento y pertinencia social de bachilleratos y universidades guanajuatenses 289
Norma Arriaga Villanueva
Eva María Alonso Zaragoza
Rosa Verónica Chacón Ponce
*México*

La responsabilidad social en la Uladech Católica en el contexto de la reforma universitaria 313
Julio B. Domínguez Granda
Hélmer T. Chávez Pérez
*Perú*

Educación ambiental formativa universitaria. Caso: Vertidos contaminantes utilizados como material de construcción 331
Colón Gilberto Martínez Rehpani
*Ecuador*
María Caridad Valdés Rodríguez
*Cuba*
Xavier Oswaldo Orellana León
*Ecuador*

O profissional de sustentabilidade e responsabilidade social empresarial e a sua formação educacional no Brasil 345
Ismael Rocha
Marcus Nakagawa
*Brasil*

Sección III. Responsabilidad Social Pública (rsp) 373

Las organizaciones y sus *stakeholders* en su marco institucional: La perspectiva ecuatoriana 375
María Fernanda Orquera Carranco
Cristina Fernanda Acuña Bermeo
*Ecuador*

La estabilidad en el empleo público en la Argentina. Triángulo de actores frente a los despidos. Estudio de caso 391
Daniela Alejandra Giordano
*Argentina*

Abordaje de clima organizacional su aplicación en organismos públicos en el marco de la Responsabilidad Social Pública (rsp) 409
Nora Gorrochategui
Rosana Ferreyra
*Argentina*

La responsabilidad social en el sector público colombiano y su visibilidad 427
Alba Robles
Ruth Botia
*Colombia*

Responsabilidad ciudadana frente a la minería a cielo abierto en Argentina 447
Isabel Blanco
*Argentina*

Sección IV
Principios y materias de responsabilidad social y los objetivos del desarrollo sostenible 461

Maciti: uma abordagem prática para avaliação de cidades e territórios inteligentes 463
Vivian Aparecida Blaso Souza Soares César
*Brasil*

La confianza y su incidencia en los grupos de interés 481
Luz Janeth Lozano Correa
*Colombia*

Educación financiera como estrategia de responsabilidad social de instituciones bancarias de Guayaquil 493
Miguel Cueva Estrada
Jorge Montecel Shiguango
Michelle Viera Romero
*Ecuador*

Desenvolvimento sustentável, humanismo e técnica 507
Rafael de Carvalho Morales
*Brasil*

Aproximación a las buenas prácticas de RSEI en Seguros Bolívar TSB-Bogotá 521
Marta Gisela Durán Gamba
Maira Alejandra Corredor
Laura Angélica Garzón Benavides
*Colombia*

Gobernabilidad del cambio climático. Desafíos estratégicos globales y de regulación de la competencia privada 535
Dayana Mercado
*Argentina*

La Responsabilidad Social Territorial (RST) como enfoque para resignificar el estudio de las prácticas de Responsabilidad Social de las Organizaciones (RSO) 553
Ernesto Valdés Serrano
Luis Fernando Moreno Garzón
Norma Lucía Bonilla Londoño
*Colombia*

# Prólogo

El prólogo, como el epílogo, debe ser breve y conciso; si el epílogo, dice Aristóteles, está para "martillear" el tema, el prólogo debe servir sin excesos para presentar la obra y destacar aquellos aspectos que puedan merecer especial interés en ese proceso bendito y vicioso que es el de lectura. Los autores de esta obra coral escriben desde un compromiso personal y profundo con la Responsabilidad Social (RS) y, sobre todo, desde el compromiso del profesional y del investigador responsable en el sentido que William Faulkner trazó para esa hermosa palabra, la responsabilidad, cuyo ejercicio parecemos haber olvidado en una época irreverente y egoísta. Decía el Nobel, "...de eso hablo, la responsabilidad: no solo el derecho y el deber del hombre de ser responsable, sino la necesidad del hombre de ser responsable si desea permanecer libre... El deber del hombre, el individuo, cada individuo, todos los individuos, de ser responsables de sus actos, pagar sus propias cuentas, no deberle nada a otro hombre".

Responsabilidad y ética, o ética y responsabilidad, que tanto monta. La ética no es otra cosa que cumplir, desde la dignidad y el compromiso, con lo que deba hacerse en cada momento. La búsqueda de normas relativas a un "aquí" y "ahora", de valores cuyo ejercicio también nos legitima: democracia, libertad, decencia, igualdad, fraternidad,

solidaridad. Difícilmente pueden ilusionarse y dirigirse personas sin comportamientos éticos que no se basen en relaciones de confianza. Y no habrá porvenir para nadie sin una conducta empresarial, personal o institucional capaz de exigirse, de cumplir sus compromisos y de dar cuenta cabal de sí misma.

Es sabido que quien tiene el poder tiene también la responsabilidad. Y esa robusta afirmación cobra en el mundo actual una importancia capital al amparo de las nuevas organizaciones y, sobre todo, de la institución más decisiva de la sociedad moderna, la empresa, una organización relativamente joven que tiene la necesidad de justificarse cada día y, ante los ojos de una opinión pública que, legítimamente, exige sin descanso, debe ser capaz de dar resultados económicos y de ganarse el respeto de los propios ciudadanos que han visto cómo empresas e instituciones se han convertido en poco más de un siglo en referentes de la propia sociedad.

Cuando hablo de empresas, me refiero a las pymes (más del noventa y cinco por ciento del tejido productivo en el mundo), a los modernos emprendedores que huyen de malos ejemplos y a las grandes empresas. A todas les alcanza su cuota parte de responsabilidad, aunque las multinacionales son hoy mayores que un gran número de países y han canibalizado la palabra empresa, pero se han hecho más vulnerables a medida que crecían en tamaño y complejidad. No se discute que las empresas, todas las empresas, son hoy motores de innovación y agentes del cambio que se está produciendo, pero también responsables de los más notorios fracasos; son protagonistas principales de un mundo globalizado y, precisamente por ello, se les demanda —en un escenario que debiera ser más humano y habitable— que cumplan con sus deberes (dar resultados, crear empleo, ser eficientes, innovadoras y competitivas) y velen para que la desigualdad no se instale en su seno y en la propia Sociedad. La desigualdad, escribe el nobel Angus Deaton, "corrompe la democracia".

En medio de un cambio de época —no de una época de cambios—, seguramente más profundo de lo que aparenta, cuesta creer que empresas e instituciones, y sobre todo sus dirigentes —marcados por la corrupción y la desconfianza—, puedan mantenerse en el futuro sin compromisos externos. En este tiempo, más de intemperie que

de protección, hay un fondo de trascendencia histórica y las instituciones, y sobre todo sus líderes, van a tener que jugar un rol central y protagonista en el desarrollo económico y en la propia estabilidad social. Se ha hecho patente la necesidad de gestionar las organizaciones de otra manera: con estricto cumplimiento de la ley, con transparencia, luchando contra la corrupción y la desigualdad, y dando ejemplo y compromiso con los derechos humanos y la responsabilidad social con el adobo de un actuar solidario y ético. Una tarea que nos corresponde a todos pero singularmente a los dirigentes porque la empresa y todas las organizaciones del porvenir deben estar atentas a los cambios sociales y, si quieren sobrevivir, deben ser capaces de ofrecer soluciones y de transmitir a la opinión pública y a sus respectivos grupos de interés su sincera preocupación por los temas que también preocupan e inquietan a los ciudadanos.

Nos encontramos al inicio de una nueva era, en el principio de una creciente exigencia de corresponsabilidad que a todos nos ocupa: gobiernos, instituciones, empresas, ciudadanos y dirigentes... Los Objetivos de Desarrollo Sostenible son ahora nuestro común destino. No cabe retroceso, ni podemos rendirnos, aunque no sepamos lo que encontraremos más allá del horizonte porque, como escribió Luis Cernuda: "Nadie enseña lo que importa / Que eso lo ha de aprender el hombre/ Por sí solo".

Y, de eso se trata, de aprender. Por eso, de la mano y con el impulso, la convicción, el esfuerzo y la ilusión, sobre todo, de dos ilustres docentes, los doctores Nora Gorrochategui y Valmir Martins, que trabajan por la RS desde Latinoamérica para el mundo, una nueva edición del SIRSO (Simposio Internacional sobre la Responsabilidad Social de las Organizaciones) convocó en Bogotá a casi doscientos congresistas: académicos, empresarios, políticos, directivos, profesores y estudiosos de la responsabilidad social; hombres y mujeres comprometidos con su tiempo y con un futuro mejor, y conscientes de que ha llegado la hora del cambio: además de capacitar, de educar y de fomentar el estudio y la investigación, la Universidad debe ser la conciencia cívica, ética y social de la ciudadanía. Estamos viviendo en la sociedad de la información pero todavía no en la sociedad del conocimiento, y para conseguirlo es preciso que la Universidad lidere un proceso de

transformación que suponga variar conductas, valores, comportamientos; sobre todo comportamientos inertes que nos atan al pasado y nos arrastran al agotamiento. Y educar es el camino porque, no lo olvidemos, liderar es también educar. La Universidad líder debe ser capaz de vivir, y de resistir también, un cambio que la acerque a la siempre incierta realidad y nos ayude como seres humanos a buscar la verdad y a reforzar los fundamentos morales y éticos de una sociedad que se ha hecho frágil y temerosa.

sirso quiere conseguir todo eso y aún más, y lo seguirá intentando en próximas ediciones. En este libro, presentadas con humildad, están las conclusiones y las aportaciones de todos los congresistas: teóricas y, sobre todo, prácticas, sabedores sus autores de que, como nos dijera Aristóteles, el mejor tratado de moral es siempre un tratado de razón práctica y de que la experiencia nos enseña a caminar por la senda del conocimiento.

El núcleo de la vida social es —debería ser— la relación leal entre personas unidas en torno a un proyecto compartido y común; también en el mundo de las organizaciones donde la empresa es el moderno paradigma. Y en ese ámbito, lo queramos o no, para conquistar el futuro se impone una larga y difícil batalla por el hombre mismo, por el ser humano. Una lucha por implantar los valores en las organizaciones y por alcanzar una "revolución" pendiente: la urgente recuperación y restauración de un concepto tan maltratado como la ética, y esa es la responsabilidad nuclear de los líderes y de la ciudadanía toda. Nuestro inexcusable horizonte.

sirso, generosamente y sin esperar nada a cambio, se prepara para nuevos y singulares retos. El galardón de las buenas obras, escribió Séneca, es haberlas hecho. No hay, fuera de ellas, otro premio digno.

**Juan José Almagro**
Vicepresidente Unicef - España
Marzo de 2017

# Presentación de los compiladores

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

Correo: noragorrochategui@gmail.com

**Valmir Martins de Oliveira (Chile).** Doctor en Estudios Americanos, especialidad Estudios Internacionales por la Universidad de Santiago de Chile (USACH). Experto en temas de RSE, Sostenibilidad, Planificación Estratégica y Emprendimiento. Magíster en Planificación y Gestión Estratégica en Hospitalidad (Universidade Anhembi-Morumbi). Master en Turismo (USP) y Administrador de Empresas (Universidade Sao Judas Tadeu). Cofundador del Simposio Internacional de Responsabilidad Social de las Organizaciones. Docente e investigador de la Facultad de Humanidades, Universidad Mayor de Chile.

Correo: valmirmartinsoliveira@gmail.com

**Ana Patricia Hernández Bernal (Colombia).** Doctoranda en Educación y Sociedad -Universidad de la Salle- Bogotá- Colombia. M.B.A. -Universidad de la Salle - Bogotá- Colombia. Magister en Educación - Universidad Externado de Colombia- Bogotá- Colombia.
Correo: dir.mba@usantotomas.edu.co

**Luis Fernando Moreno Garzón (Colombia).** Magister en Educación, Pontificia Universidad Javeriana. Doctorando en Administración de Empresas de la Universidad Católica de Argentina Miembro de Redunirse. Docente e investigador de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Santo Tomás de Bogotá (Colombia).
Correo: luismoreno@usantotomas.edu.co

# Comité Científico Internacional
## IV SIRSO

Juan José Almagro
Universidad Rey Juan Carlos
España

Rafael Alvira
Universidad de Navarra
España

Beatriz Balian de Tagtachian
Universidad Católica Argentina
Argentina

Alberto Edgardo Barbieri
Universidad de Buenos Aires
Argentina

Isabel Blanco
Universidad de Buenos Aires
Argentina

Eugenio Bisama
Universidad Tecnológica de Chile
Chile

Vivian Aparecida Blaso Souza Soares Cesar
Universidade Presbiteriana Mackenzie
Brasil

María Teresa Casparri
Universidad de Buenos Aires
Argentina

Maria Cecilia Coutinho de Arruda
Fundação Getúlio Vargas
Brasil

Henry Chero Valdivieso
Universidad de Los Ángeles de Chimbote
Perú

Miguel Díaz
Universidad Santo Tomás
Colombia

Alejandro Miguel Estévez
Universidad Torcuato Di Tella
Argentina

Julio Domínguez Granda
Universidad de Los Ángeles de Chimbote
Perú

Liliana C. Galán
Universidad Nacional de La Plata
Argentina

Inés García Fronti
Universidad de Buenos Aires
Argentina

Teresa del Pilar García García
Universidad de Los Ángeles de Chimbote
Perú

Juan José Gilli
Universidad de Buenos Aires
Argentina

Helena Maria Gomes Queiroz
Fundação Dom Cabral
Brasil

Nora Gorrochategui
Universidad de Buenos Aires
Argentina

Rene Hernández
Universidad Del Zulia
Venezuela.

Patricia Kent
Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco
Argentina

Valmir Martins de Oliveira
Universidad Mayor
Chile

Alessandra Miniccelli
Universidad Tecnológica Nacional
Argentina

Marcelo Jasmim Meiriño
Universidade Federal Fluminense
Brasil

Sasquia Obata
Faculdade de Tecnologia Victor Civita - Centro Paula Souza
Brasil

Graciela Perez Morán
Universidad de Los Ángeles de Chimbote
Perú

Osvaldo L. G. Quelhas
Universidad Federal Fluminense
Brasil

Zulay Rangel Tolosa
Universidad Nacional Experimental del Táchira
Venezuela

María Joao Santos
Universidad de Lisboa
Portugal

Diana Rut Schulman
Universidad Nacional de Luján
Argentina

Eduardo Rubén Scarano
Universidad de Buenos Aires
Argentina

Elsa Beatriz Suarez Kimura
Universidad de Buenos Aires
Argentina

François Vallaeys
Universidad del Pacífico
Perú

Otto Villaprado Chávez
Universidad de Guayaquil
Ecuador

Alberto Willi
Universidad Austral
Argentina

# Introducción

Considerando la particular complejidad de la Responsabilidad Social en América Latina, en las últimas tres décadas ha sido estudiada y discutida no solo en la esfera académica con mayor propiedad, sino también en diversos ámbitos, empresariales, gubernamentales, fundaciones y comunitarios.

Hemos vivido en un mundo interconectado, donde nuestras acciones tienen un impacto en nuestro entorno. El comportamiento socialmente responsable es esencial que incluya múltiples dimensiones como llave para garantizar el equilibrio entre los beneficios de las organizaciones y los objetivos de los actores sociales que son impactados de alguna forma a través de sus conductas y operaciones.

El objetivo del conjunto de actividades del Simposio Internacional de Responsabilidad Social de las Organizaciones (SIRSO) consiste en la familiarización con el fenómeno en América Latina y la búsqueda de una mayor comprensión de este tema. Así, el SIRSO se ha constituido en una plataforma del pensamiento intelectual (en forma de red) y de interacción en nuestra región, tanto para la aprehensión de la realidad que se estudia y analiza, como para la creación de teorías que reflejen la realidad, especialmente cuando se busca entender fuerzas e intereses sociales que actúan respecto al fenómeno de que se trate.

En entendimiento y discusión de la Responsabilidad Social de las Organizaciones (RS) se torna esencial marcar la diferencia en actitudes que ameritan un mayor desarrollo necesario en América Latina, debido a los innumerables desafíos sociales y ambientales a los cuales se enfrentan sus instituciones.

El origen de esta red es el Simposio Responsabilidad Social de las Organizaciones: Perspectivas de Nuevos Marcos Institucionales en América Latina dentro del "II Congreso de Ciencia, Tecnología y Culturas. Diálogo entre las Disciplinas del Conocimiento. Mirando al Futuro de

América Latina y el Caribe", en la Universidad de Santiago de Chile (usach), realizado en 2010. El Simposio ha sido fundado y coordinado por la Dra. Nora Gorrochategui (Universidad de Buenos Aires, Argentina) y el Dr. Valmir Martins de Oliveira (Universidad Mayor, Chile).

Luego continuó con la publicación del libro que lleva el mismo título del simposio y que fue presentado en el Congreso Internacional de Economía y Gestión (econ 2011), en la Universidad de Buenos Aires, el 10 noviembre de 2011, y que reúne 31 trabajos de 7 países latinoamericanos y constituye una muestra de las investigaciones que se están produciendo en la materia en nuestro continente (libro publicado: *Responsabilidad Social de las Organizaciones: perspectivas de nuevos marcos institucionales en América Latina*, 2011).

El ii sirso continuó sus actividades el 8 y 9 de junio de 2012, en Río de Janeiro, en la ocasión previa de la Conferencia de la onu Río+20, con apoyo de la Universidade Federal Fluminense (uff).

Esta edición, que ya tuvo la contribución de un Comité Científico Internacional, permitió en 2013 lanzar el segundo libro, *Responsabilidad Social de las Organizaciones: panorama de 1a Agenda Académica de América Latina, investigaciones, casos y reflexiones*, en el evento de econ 2013 - Universidad de Buenos Aires.

La tercera edición, realizada el 30 y 31 octubre de 2014, en Lima, Perú, sirso contó con el importante apoyo de la Universidad de los Ángeles de Chimbote (Uladech), con 54 ponencias y conferencias de diferentes países: Argentina, Brasil, Chille, Colombia, Ecuador, Francia México y Perú, con 300 asistentes y también cumpliendo con la tradición de lanzar el libro en la Universidad de Buenos Aires, en 2015.

Para 2016, que es motivo de la presente publicación, tuvo lugar la iv sirso realizado el 29 y 30 de septiembre en Bogotá (Colombia) a través de la alianza estratégica con la tradicional Universidad Santo Tomás, representada la decana de la de Administración de Empresas, Mg. Ana Patricia Hernández Bernal y el investigador Mg. Luis Fernando Moreno Garzón, que formaron parte de la Coordinación iv sirso desde Bogotá. Fueron 85 ponencias que reunieron investigadores de diez países (Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Cuba, Ecuador, España, México, Perú y Venezuela).

Con el apoyo fundamental del Comité Científico Internacional, el libro resultado de este evento reúne 29 trabajos seleccionados que tenemos la gran satisfacción de presentar a la comunidad académica.

Este libro se encuentra estructurado en cuatro secciones, dedicadas a asuntos vinculados con la responsabilidad de distinto tipo de organizaciones: la primera a la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), la segunda a la Responsabilidad Social Universitaria (RSU), la tercera a la Responsabilidad Social Pública (RSP) y la última, a la vinculación de la RS con el logro de los Principios y Materias de Responsabilidad Social y Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS).

En la Sección I, "Responsabilidad Social Empresarial (RSE)" se han seleccionado trabajos que evidencian tres tendencias recurrentes en diversos trabajos presentados en el SIRSO. La primera, la siempre vigente necesidad de las empresas de reafirmar principios inherentes al concepto de Responsabilidad Social, tales como la ética en la gestión empresarial y la transparencia de la información que suministran. La segunda, la necesidad de las empresas de atender a sus "partes interesadas", tanto internas como externas, haciéndose extensivo el concepto a la comunidad en la que operan. La tercera, el trabajo en alianza que las empresas, a través de la gestión de la responsabilidad social, generan con diversos actores sociales, como las universidades y las organizaciones de la sociedad civil.

Respecto a la primera tendencia, se evidencia en el trabajo de Iliana de Los Ángeles Pachón Bolaños, Bruna Andrade Matos y Carina de Farias Gonçalves, quienes, desde la óptica de la contabilidad ambiental, analizan un informe integrado evaluando la transparencia de la información divulgada, tanto como incentivo como elemento de comunicación, para ser considerado como práctica de negocios socialmente responsables.

Con relación a la segunda tendencia vinculada al respeto de las partes interesadas, se presentan trabajos que, a través de cuestiones metodológicas, señalan la forma de identificarlas, así como de evaluar su habilidad relativa para afectar o verse afectados por el accionar empresario. Teniendo como referencia que el objetivo del empresario es crear valor para las "partes interesadas", Edison Olivero Arias, Roberto Morales Vergara y Mariana Alvarado Márquez aplican una

metodología de identificación y ponderación de *stakeholders*, a las asociaciones arroceras dauleñas; reconociendo a clientes, comunidad, socios, trabajadores, proveedores y el directorio, y destacando a estos dos últimos como preponderantes. Por su parte, Jorge Volpentesta presenta un método de integración progresiva y gradual de los *stakeholders* no accionariales a los procesos decisorios de las empresas, considerando diferentes grados de participación, compromiso e involucramiento, proponiendo una herramienta de gestión aplicable en empresas que incorporen la responsabilidad social en su estrategia. En el sentido más abarcativo,*stakeholder* o "parte interesada", que incluye el desarrollo de la comunidad se destaca el trabajo de Laura Michel Santa Fajardo, Víctor Hernando Macías Ramírez y Constanza Loreth Fajardo Calderón, en el cual se identifican prácticas y modalidades de apoyo a la comunidad que han desarrollado grandes empresas familiares manufactureras colombianas sirviendo de modelo de contribución a su proceso de internalización.

La tendencia que revela el trabajo en alianza que están desarrollando las empresas se inscribe directamente con el ods 17, específicamente, en lo relacionado con las alianzas entre múltiples interesados, que indica: "17.17 Alentar y promover la constitución de alianzas eficaces en las esferas pública, público-privada y de la sociedad civil, aprovechando la experiencia y las estrategias de obtención de recursos de las asociaciones". Los trabajos seleccionados muestran formas concretas de trabajo en alianza, que a su vez señalan un camino para que las empresas puedan incorporar en sus memorias de sustentabilidad cómo a través de sus acciones de Responsabilidad Social están contribuyendo al logro de los ods. El capítulo elaborado por Liliana Galán, Mauricio Javier Bertonati y Graciela Nafria evidencia cómo es posible articular la interrelación entre empresa y universidad, cuando actores relevantes de los sectores toman la decisión de trabajar conjuntamente. En tal sentido, se describe la acción conjunta del Banco Supervielle y la Secretaría de Extensión de la Facultad de Ciencias Económicas de la unlp, como ejemplo de participación social, cultural e integración a través de programas de alfabetización informática para mejorar la calidad de vida de los adultos mayores. Cabe señalar que este programa contribuye también al logro del ods 4: "Garantizar

una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos", lo cual revela que es posible seleccionar acciones de RSE que contribuyan al logro de diferentes ODS. También, el trabajo de Helena Maria Gomes Queiroz y Michelle Queiroz Coelho demuestra el trabajo en alianza de las empresas, a la vez que enfatiza una de las materias fundamentales de la responsabilidad social, como es la participación activa y el desarrollo de la comunidad. En su capítulo, las autoras analizan la responsabilidad social de las diecisiete empresas que participan en el Programa de Desarrollo para las organizaciones empresariales y sociales (PDEOS), patrocinado por la Fundación Dom Cabral, con sede en Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil. El Programa tiene como objetivo estimular el desarrollo local sostenible a través de la promoción de la gestión responsable con los líderes de negocios y de la comunidad y opera en tres áreas: 1) sensibiliza a los empresarios en el desarrollo local sostenible basado en el tema de la comprensión y la contribución potencial de su negocio; 2) contribuye a ampliar el conocimiento y la práctica de la gestión responsable en el contexto de las organizaciones sociales y 3) promueve la coordinación entre las empresas participantes y las organizaciones sociales.

La Sección II, "Responsabilidad Social Universitaria (RSU)", refleja el interés de los investigadores latinoamericanos por reflexionar sobre la forma en la cual la universidad incorpora la responsabilidad social. Se han seleccionado artículos correspondiendo a ocho países de América Latina, que son una muestra de las numerosas ponencias que, sobre RSU, se presentaron en el SIRSO. Los matices de los trabajos abarcan los aspectos organizativos de la gestión universitaria de la responsabilidad social y la forma en que la responsabilidad social se incorpora dentro de las funciones de las universidades especialmente en cuanto a docencia y extensión. Resulta particularmente significativo el hecho de que no se presentaran trabajos sobre posibles líneas de investigación sobre el tema de RS. Sin embargo, varios de los trabajos que se presentan en el libro son el resultado de trabajos de investigación sobre RSU. Cabe señalar también que las reflexiones y conclusiones de los trabajos se fundamentan en estudios de casos de universidades concretas, por lo cual sus conclusiones no resultan generalizables, pero

sí constituyen un panorama de problemáticas y experiencias que anidan en las casas de estudios de América Latina.

Los aspectos organizativos de la rsu quedan reflejados en el trabajo de Mario Enrique Uribe Macías, quien propone un modelo de gestión de la Responsabilidad Social Universitaria para la Universidad del Tolima, a partir del análisis de la percepción actual de sus *stakeholders*. Víctor Hugo Briones Kusactay, Rafael Emiliano Apolinario Quintana y Margarita Denisse Ávila Pita, analizan los *stakeholders* de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad de Guayaquil, dando cuenta del aporte al desarrollo en temas de rsu que necesita Ecuador, siendo los estudiantes quienes tienen mayor percepción sobre la necesidad de involucrase con la comunidad para fomentar una cultura socialmente responsable. Por su parte, Martha Elena López Regalado, Juan Manuel Perusquia Velasco y Rocío Villalón Cañas, con su propuesta de indicadores para medir el impacto de la Responsabilidad Social Universitaria, ponen de relieve que la sociedad demanda un mejor desempeño de la rsu, de tal manera que su gestión garantice la construcción del conocimiento con comportamiento ético y socialmente responsable.

La reflexión sobre la educación en materia de rs tiene múltiples matices. Desde una perspectiva general, el trabajo de Julio Benjamín Domínguez Granda y Helmer Teófilo Chávez Pérez dan a conocer cómo la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote ha logrado institucionalizar la Responsabilidad Social como un eje transversal en la formación integral de los estudiantes, como parte de la transformación universitaria producto de la nueva Ley Universitaria de su país, Perú. Juan José Gilli, Diana Rut Schulman y Noelia Anahí García indagan la apropiación por parte de los estudiantes del concepto de Responsabilidad Social impartido en las materias específicas de la Licenciatura en Administración, dictadas en las universidades nacionales de Buenos Aires, La Plata y Luján de la Argentina. Norma Arriaga Villanueva, Eva María Alonso Zaragoza y Rosa Verónica Chacón Ponce identifican el posicionamiento y pertinencia social de bachilleratos y universidades guanajuatenses de México, en materia de Responsabilidad Social, estudiando diversas variables, entre otras, costos, calidad, prestigio, presencia y los hábitos de audiencia en medios de comunicación

masiva y digital. Colón Gilberto Martínez Rehpani, María Caridad Valdés Rodríguez y Xavier Oswaldo Orellana León, abordan un tema de educación específico, proponen dentro del desarrollo de la cultura ambiental universitaria el uso de residuos peligrosos para fabricar materiales de construcción de bajo costo, con la participación de estudiantes y el aprovechamiento de los conocimientos y habilidades de la población local. Por último, el trabajo de Marcus Nakagawa e Ismael Rocha presenta los conceptos de sostenibilidad y su panorama en Brasil, desde la perspectiva de los profesionales que trabajan en esta área, discutiendo los temas de educación para la sostenibilidad que no se inserta en el contexto general de la formación tradicional del país.

La extensión universitaria es objeto de análisis de diversos trabajos, que analizan cómo la Universidad acompaña a la sociedad en la resolución de problemas acuciantes que constituyen los focos de atención de los ODS. Andrea Zaidel y Federico Saravia presentan el Programa Nacional Amartya Sen, que se desarrolla en la Argentina, el cual pone de manifiesto el replanteo del rol de las universidades y la función de la Extensión, revelando cómo la RSU se interrelaciona con las organizaciones de la sociedad civil y el Estado contribuyendo a solucionar los problemas sociales emergentes. Dos trabajos sobre experiencias concretas de universidades de Colombia dejan constancia del relacionamiento de la Universidad con la comunidad. Uno, el trabajo de Alexander Daza Corredor, Luis Francisco Miranda Terraza y Marcela Beatriz Mejía Angulo, que describe las acciones implementadas por la Universidad del Magdalena señalando su proyección social y, el otro cuyos autores son Blanca Rosa Restrepo de Peña, Martha Bayona y Rocío Suárez Alarcón, que a través de la investigación documental presenta las etapas de un proyecto en poblaciones vulnerables de Altos de Cazuca, municipio de Soacha, enfocando la Responsabilidad Social Universitaria como generadora de saberes, fortaleciendo la acción colectiva y el empoderamiento empresarial, para el mejoramiento comunitario.

La Sección III, "Responsabilidad Social Pública (RSP)", parece estar tomando impulso en América Latina desde múltiples perspectivas y temas focales. Así, se plantean reflexiones teóricas, planteamientos sobre su naturaleza y aplicabilidad a partir de casos concretos en los

que autoridades gubernamentales se enfrentan a cuestiones que están en la base de la responsabilidad social, como la participación activa de la comunidad o bien, el tratamiento de cuestiones vinculadas a la noción del servicio público y también se realizan propuestas metodológicas para algún aspecto de implementación de la RSP.

En tal sentido, Alba Robles y Ruth Botía plantean un análisis sobre la Responsabilidad Social en el sector público colombiano y su visibilidad, señalando que la aplicación de la normativa de RS permite asumir un compromiso político y que la transparencia, la rendición de cuentas y la gestión responsable pueden resultar en un verdadero reto. María Fernanda Orquera Carranco y Cristina Fernanda Acuña Bermeo en su trabajo buscan caracterizar las relaciones estratégicas entre las organizaciones socialmente responsables ecuatorianas y sus *stakeholders*, describir el marco institucional donde se desarrolla dicha relación y la importancia que le dan las empresas a los diferentes pilares de la sostenibilidad. Daniela Alejandra Giordano analiza la calidad del empleo público considerando la variable de estabilidad, el ODS 8 la vulneración de los derechos humanos y prácticas laborales en la Biblioteca Nacional de la República Argentina Mariano Moreno durante el período 2008-2015. Isabel Blanco describe y compara dos casos emblemáticos de responsabilidad ciudadana caracterizados por la resistencia a la explotación minera a cielo abierto en Argentina, originados en la falta de consulta pública y el despojo de minerales, tierras y agua. Nora Gorrochategui y Rosana Ferreyra presentan una herramienta de clima organizacional en el marco de la RSP para ser aplicada en diferentes niveles de las organizaciones públicas, el de la alta dirección y la dotación en general. Proponen explorar aspectos organizacionales que tiendan a reducir la brecha que se abre entre los principios y materias que abarca la Responsabilidad Social (RS) y su aplicación en la gestión de los recursos humanos de las organizaciones del sector público.

La Sección IV, "Principios y materias de responsabilidad social y los Objetivos del Desarrollo Sostenible", es una miscelánea de reflexiones que presentan nuevas temáticas dentro de la responsabilidad social, incorporan asuntos focales que navegan en campos transdisciplinarios y reflexiones que tienden el puente entre la RS de las organizaciones y los ODS.

En tal sentido, Vivian Aparecida Blaso Souza Soares César presenta la metodología de evaluación de las ciudades inteligentes y los estados (Maciti). Entre los hallazgos se reveló que los territorios inteligentes pueden generar oportunidades de negocio, empleos, remodelación urbana y el resguardo de las relaciones comunitarias. Los territorios socialmente responsables e inteligentes son nuevas temáticas analizadas a la luz de los planteos de la responsabilidad social y los desafíos que plantean los ODS. Miguel Cueva Estrada, Jorge Montecel Shiguango y Michelle Viera Romero analizan los programas de Educación Financiera como herramienta de Responsabilidad Social (RS) en ocho instituciones bancarias de la ciudad de Guayaquil, realizando una aproximación entre la normativa de la Superintendencia de Bancos, con los objetivos de la Norma ISO 26000 para verificar su correspondencia. Un abordaje transdisciplinar que cruza la ética, el gobierno corporativo, la educación y el derecho arroja luz sobre las potencialidades de la temática de la RS en el marco de los bancos. Rafael de Carvalho Morales explora la relación entre el hombre y la naturaleza como punto de partida y base para la reflexión sobre el desarrollo sostenible. Se plantea como objetivos problematizar la idea de la naturaleza del punto de vista teórico y filosófico, trabajar el humanismo de los conceptos y técnicas y reflexionar sobre los límites del pensamiento humano y la ciencia.

Interesante el aporte de Luz Janeth Lozano Correa, que explora postulados de diversos autores con relación al tema de la incidencia de la confianza como intangible en las relaciones de las organizaciones con los diferentes grupos de interés, de manera que se puedan discurrir sobre sus posturas en el contexto organizacional. Dayana Mercado evidencia la discusión sobre el ejercicio de gobernanza necesario ante el Acuerdo de París sobre Cambio Climático.

A partir de un estudio de caso sobre una organización dedicada a la actividad de seguros, Marta Gisela Durán Gamba, Maira Alejandra Corredor y Laura Angélica Garzón Benavides introducen la temática de las prácticas laborales, en cuanto a las políticas y acciones relacionadas con el trabajo que se realiza dentro de la organización, para determinar la calidad de vida de quienes se desempeñan como funcionarios.

Los autores Ernesto Valdés Serrano, Luis Fernando Moreno Garzón y Norma Lucía Bonilla Londoño hacen una exploración teórica del concepto de Responsabilidad Social Territorial como eje para asumir el estudio de las prácticas de responsabilidad social de las organizaciones con un impacto sostenible en el lugar donde operan.

Los temas seleccionados por los autores son una muestra de las investigaciones que se están desarrollando en las universidades de América Latina. Su diversidad y heterogeneidad demuestran que existe producción académica, que por el momento sigue basándose en estudios de casos, que reflejan diferentes realidades e intereses de investigación. En cada una de las secciones, se ha presentado al menos una metodología para el abordaje de algún aspecto de la RS, lo cual refleja que existe una orientación hacia la resolución de problemas.

Aún sigue pendiente una deuda del SIRSO, que es la sistematización de las experiencias aquilatadas a través de las distintas ediciones que ha tenido este evento. No obstante, la fusión de los principios y materias de la RS con los ODS abre un abanico de líneas de investigación. Una de ellas puede consistir en la sistematización de prácticas innovadoras, replicables, con impacto real y medible que apunten al logro de los ODS, respetando los principios de la RS. Otra línea de trabajo puede ser la vinculada a cuestiones metodológicas que posibiliten la operacionalización, en distintos tipos de organizaciones, de principios y materias propios de la RS, que sean fáciles de aplicar y que permitan la comparabilidad de los avances. Una tercera línea que se plantea es la formalización en teorías de alcance medio, de los comportamientos organizacionales que se despliegan en diferentes tipos de organizaciones, al incorporar la gestión de la RS y el logro de ODS específicos.

**Dra. Nora Gorrochategui - Universidad de Buenos Aires (Argentina)**
**Dr. Valmir Martins - Universidad Mayor (Chile)**
Coordinación General SIRSO

**Mg. Ana Patricia Hernández Bernal**
**Mg. Luis Fernando Moreno Garzón**
Coordinación IV SIRSO Bogotá

# Sección I
# Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

# La Responsabilidad Social Empresarial (RSE), estrategia efectiva para la internacionalización de las empresas familiares del departamento de Caldas, Colombia. Caso de estudio

**Laura Michel Santa Fajardo***
**Víctor Hernando Macías Ramírez****
**Constanza Loreth Fajardo Calderón*****
**Colombia**

* Doctoranda in Business Administration –DBA– con énfasis en Responsabilidad Social. Magister en Administración de Negocios –MBA– con énfasis en Gerencia de Negocios Internacionales y Especialista en Administración de la Universidad Eafit. Especialista en Gestión de Proyectos de Desarrollo. Administradora de Empresas. Investigadora social y docente de tiempo completo del Programa de Administración de Empresas de la Universidad de Manizales. Tutor del Semillero de investigación "Ética, Empresa y Sociedad", adscrito al Grupo de Investigación "Administración y Gerencia del Talento Humano" de la Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas. Contacto: michelsanta@hotmail.com

** Magíster en Administración de la Universidad Nacional sede Manizales. Administrador de Empresas Universidad Nacional sede Manizales. Docente investigador de tiempo completo de la Universidad de Manizales. Tutor del Semillero de investigación "Pensamiento empresarial", adscrito al Grupo de Investigación "Administración y Gerencia del Talento Humano" de la Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas. Contacto: vmacias@umanizales.edu.co

*** Doctoranda in Business Administration –DBA. Magíster en Educación-Docencia de la Universidad de Manizales. Magíster en Ciencias Financieras y de Sistemas de la Universidad Central de Bogotá, Colombia y Universidad del Quindío. Especialista en Ciencias Tributarias. Especialista en Control Fiscal para Entidades Públicas. Especialista en Pedagogía y Docencia. Contador público. Directora del Grupo de Investigación Institucional en "Derecho Tributario Comparado y Desarrollo Empresarial de la Universidad del Quindío (GEDUQ)". Investigador asociado nombrado por Colciencias. Investigadora y docente de planta del programa de Contaduría Pública de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad del Quindío. Docente de postrados en varias instituciones de Educación Superior del país. Excoordinadora de la Sala de Ciencias Económicas Conaces, Colombia. Contacto: lorethfa1@yahoo.es

## Resumen

El presente artículo analiza las prácticas y evidencias de rse en las grandes empresas familiares pertenecientes al sector secundario que desarrollan una actividad económica industrial en la ciudad de Manizales, ubicada en el departamento de Caldas, Colombia, las cuales realizan procesos de internacionalización por medio de su responsabilidad social, de esta manera se centra el interés en los casos empresariales Casa Luker —Sucesores de José Jesús Restrepo & Cía. S.A.— y Riduco S.A.


## Introducción

El producto hace parte del resultado preliminar del proyecto de investigación denominado "Factores de éxito en las empresas de familia Manizales, Pereira y Armenia", el cual responde a las directrices del Grupo de Investigación Institucional en "Administración y Gerencia del Talento Humano" y su línea "Dirección y estrategia", financiado por la Dirección de Investigaciones y Posgrados de la Universidad de Manizales, y cuenta con colaboración académica de la Universidad del Quindío.

El proceso de internacionalización empresarial se hace cada vez más necesario en el mundo globalizado, donde las empresas que perciben esta tendencia tienen la posibilidad de acceder a un mayor mercado para comercializar sus productos y servicios en búsqueda de tener un acercamiento a nuevos negocios, como una manera de derribar barreras de entradas que en muchas ocasiones se crean para obstaculizar la interacción entre los empresarios de los diferentes países.

De esta manera, la rse tiene gran importancia en el desarrollo de procesos de internacionalización, siendo un factor de éxito donde aquellas organizaciones que tomen conciencia generen comportamientos socialmente responsables desde lo económico, social y ambiental; pueden desarrollar procesos de gestión tecnológica y del conocimiento, valorar su capital intelectual como el humano, relacional y estructural, hacer relaciones sólidas con sus *stakeholders* y buen uso de Sistemas de Tecnologías de la Información y Comunicaciones

(tic) para generar prácticas administrativas verdes y amigables con el medio ambiente, que permiten alcanzar un comercio justo y ético para estar en capacidad de realizar inversiones tanto tecnológicas como en rse acordes con los nuevos desafíos, siempre de acuerdo al contexto de cada organización.

Por lo tanto, se presenta el proceso para la internacionalización empresarial socialmente responsable, teniendo en cuenta los mercados globales como un escenario en constante cambio pero que brinda oportunidades para abordar esta nueva visión del negocio.

Sin embargo, en algunas empresas colombianas, específicamente del departamento de Caldas, aún se evidencian casos de falta de claridad en el concepto de rse y los beneficios que implica para la misma organización, así como para la sociedad y el medio ambiente, resultados observados en el ejercicio investigativo del observatorio del comercio manizaleño que se realizó entre Fenalco y el programa de Mercadeo de la Universidad de Manizales, a la pregunta sobre si las empresas tienen un programa de responsabilidad social empresarial, y se percibe a nivel general que entre comerciantes entrevistados sí han escuchado, y algunos dicen tener programas de este estilo en el ámbito laboral o con la comunidad.

Sin embargo, como producto de la investigación se encontró que específicamente sobre los programas en los que las empresas participaron están las fundaciones (de niños y ancianos), reciclaje, aportes a la cárcel, aportes al sena, táctica ambiental y la Alcaldía. Esto implica que aunque las empresas se están interesando sobre la importancia tributaria y económica de cumplir con estos programas, aún no tienen un concepto claro de lo que significa e implica las prácticas de rs y el desarrollo empresarial, pues falta más compromiso, conocimiento e implementación. Como argumenta Tabares (2011), "también da a entender que los programas que dicen tener son solo de nombre y no porque apliquen realmente y de manera efectiva el concepto de responsabilidad social".

Lo que permite analizar que para el éxito y sostenibilidad de las empresas del departamento deben realizar modificaciones en su estructura organizacional para fortalecer los procesos administrativos, cambios tecnológicos así como en las relaciones con sus grupos

de interés (*stakeholders*); y aplicar nuevas prácticas socialmente responsables si desean ser competitivas en un mercado global, debido a que la misma necesidad de competir éticamente los lleva por el camino de la innovación y el manejo adecuado de sus procesos de forma que puedan alcanzar la internacionalización; pero igualmente se debe considerar la rse como una forma distinta de entender los negocios, centrada en valores para generar valor en la organización, siendo un enfoque esencial en el desarrollo de los factores vitales de supervivencia, sostenibilidad y éxito empresarial a largo plazo; entre ellos, confianza, credibilidad, reputación, fidelidad, e imagen no solo en el mercado, sino con los mismos miembros de la empresa y la sociedad.

Por lo tanto, la investigación tendrá como objetivo analizar las concepciones, prácticas y evidencias de responsabilidad social empresarial en las grandes empresas familiares pertenecientes al sector secundario que desarrollan una actividad económica industrial en la ciudad de Manizales, ubicada en el departamento de Caldas, Colombia, que les ha permitido realizar procesos de internacionalización en el año 2015. Así mismo, el presente estudio parte del interés central de comprender la rse como estrategia efectiva para lograr la internacionalización y mejorar su competitividad en el mercado local, regional, nacional y global, identificando los procesos de rse por medio de las principales prácticas sociales y ambientales que realizaron algunos casos empresariales del departamento de Caldas y los beneficios económicos que adquirieron; y con base en estas acciones y evidencias de participación se conocerá cuál fue su aporte para realizar procesos de internacionalización.

A continuación se presentará la metodología empleada en la investigación, posteriormente se hará referencia a la revisión de la literatura sobre rse en la internacionalización empresarial, luego se presentarán resultados donde se evidencian las diferentes formas y requisitos de internacionalización a las que pueden acceder las empresas y las organizaciones socialmente responsables, y finalmente se presentarán las conclusiones.

# Metodología

La investigación se aplicó las técnicas de enfoque cualitativo, al estar sujeta a unas empresas en particular, teniendo en cuenta los requisitos que se estén trabajando para tener una visión completa del fenómeno, además se aplica un método descriptivo debido a que se parte de la actividad económica de una empresa socialmente responsable para observar las conductas de los actores (empresarios) y cómo ellos han logrado desarrollar procesos de internacionalización. Por tanto, se realizó la comparación de varias empresas que cumplan con unos criterios y se continuó con la recopilación de datos, descripción y análisis de pautas de comportamiento socialmente responsables que les han permitido internacionalizar sus compañías.

De esta manera, se trabajó con el estudio de caso, el cual no es una técnica específica, sino una forma de organizar los datos sociales para mantener el carácter unitario del objeto social estudiado. Según Yin (1994), esta investigación permite el estudio de un objeto o caso con el cual se presentan resultados específicos, pero también se puede obtener una percepción más completa. Así mismo, el diseño de la investigación se puede clasificar como no experimental, toda vez que no hay manipulación ni tentativa deliberada y controlada de producir efectos diferentes a través de la manipulación de variables, sino que el método utilizado es por medio de un estudio de caso debido a que las empresas a investigar presentan procesos de rse, y con base en estos se busca conocer cuál fue su aporte para realizar procesos de internacionalización.

El instrumento de recolección de datos en la investigación fue la entrevista estructurada dirigida al gerente de la empresa como fuente primaria, y la fuente secundaria fue consultada en sus informes de rse. Así mismo, el muestreo se realizó por conveniencia, debido a que solo algunas de las empresas cumplen con los requisitos, es decir, con las prácticas socialmente responsables y que estén realizando un proceso de internacionalización.

La población estudiada fueron para esta ponencia dos grandes empresas familiares manufactureras de la ciudad de Manizales,

departamento de Caldas, que se encuentran registradas en la Cámara de Comercio de Manizales al 31 de diciembre del año 2015, las cuales siguen en vigencia.

# Revisión de la literatura

## La rse en la internacionalización de empresas socialmente responsables de Caldas

En las empresas colombianas el término rse se está aplicando cada vez más; poco a poco, la gente es más consciente de las exigencias que se tiene en este mundo globalizado de generar acciones que repercutan en el progreso económico de la sociedad y del mundo en general.

Hay prioridades mayores que obtener utilidades; el bienestar de los empleados, de la sociedad y del medio ambiente depende de cómo cada empresa realiza sus operaciones. Se están agotando muchos recursos, se está contaminando de forma indiscriminada, cada vez contamos con menos fuentes de agua potable y reservas forestales. Las grandes multinacionales están explotando los recursos a un precio muy alto, es por ello que estas deben ser socialmente responsables para emerger en los mercados internacionales, proteger al medio ambiente, al planeta y la sociedad.

Es importante resaltar cómo la aplicación voluntaria de los principios que enmarcan la rse ha tenido efectos positivos en la sociedad y en el mercado de las diferentes empresas, así lo expresan López, Contreras y Molina (2011, p. 266):

> La aparición de prácticas empresariales asociadas al cuidado de los derechos de los trabajadores del medio ambiente y el entorno en general, surgió por la necesidad de mejorar la imagen externa de las organizaciones ante clientes y proveedores, y para fortalecer su posición en el mercado. La adopción de este enfoque de rse tuvo efecto positivo y significativo en el clima laboral.

Por lo tanto, la responsabilidad social empresarial pasa a ser una nueva forma de hacer negocios, donde se enfoca en tres dimensiones: generar beneficios económicos, sociales y medio ambientales que

permiten analizar el entorno organizacional interna como externamente. De esta manera, la organización puede no solo contemplar sus beneficios económicos, sino lograr una integración con el entorno social y medio ambiental, siendo, según Santa, Fajardo y Santa (2015, p. 4), "un engranaje de las acciones y resultados de las tres dimensiones, como respuesta efectiva a las demandas del entorno".

La responsabilidad social de las empresas busca un enfoque económico que implica que se complemente con aspectos sociales y ambientales; se puede decir que se expresa en forma de embudo debido a que no siempre una organización aplica estrategias para los tres fines, sino que muchas veces se presenta la búsqueda de beneficios económicos con la reducción de impactos negativos al medio ambiente o generación de prácticas en pro de la sociedad. Lo anterior conlleva la oportunidad de sostenibilidad empresarial, tal como lo describe la Comisión de las Comunidades Europeas (2001, p. 26): "Las organizaciones lideres deben reconocer la relación entre negocios y sociedad y están redefiniendo sus responsabilidades económicas, ambientales y sociales alrededor del concepto de sostenibilidad".

Sin embargo, la adopción de las políticas de RS por la empresas sigue siendo reducida, debido a que en muchos casos se limita a las políticas gubernamentales y comportamientos responsables de gestión ambiental, laboral y social de cada país, donde su aplicación se hace muy seguramente buscando alivios tributarios y los beneficios para evitar la doble tributación que mejoraría en gran parte la posición financiera de la empresa.

Toda sociedad depende de empresas rentables y competitivas que generen empleo, creen riqueza y contribuyan a mantener las comunidades que operan. Este papel resulta básico y se sitúa en el centro de las responsabilidades de las compañías, lo que ha generado la apertura mundial para abastecer a los países con productos y servicios. En este sentido, la internacionalización de las finanzas, la globalización de la economía y el desarrollo de la economía y de la sociedad de la información hacen presencia en el desarrollo económico de las empresas de Caldas, permitiendo la oportunidad de empleo y de apoyar el fomento del bienestar social.

El tema de la responsabilidad social pasa a ser una estrategia efectiva para la internacionalización y competitividad de empresas de la región (que se muestra más adelante en los casos empresariales), para realizar los procesos de globalización de sus negocios e introducirse en nuevos elementos que amplían el campo de acción y que hacen que cada vez se dé más importancia no solo a los resultados financieros, sino a cómo se han obtenido, centrando la atención fundamentalmente en la relación de las prácticas sociales y ambientales, así como en la consecución de beneficios económicos.

Por efectos de la globalización y el aumento del comercio internacional, los pequeños países en desarrollo deben enfrentar desafíos tales como la pobreza, las relaciones de intercambio desiguales y la competencia desleal. Le corresponde a los gobiernos, las empresas y la sociedad civil, desempeñar un papel crítico en el desarrollo de estrategias eficaces para hacer frente a dichos retos globales. Por lo tanto, frente a la globalización de la economía, la rse se ha convertido:

> En una de las prioridades de la gerencia de hoy y la empresa por mandato Constitucional tiene una función social que implica obligaciones y responsabilidades frente a la comunidad, como generar desarrollo, bienestar, calidad de vida de los trabajadores, la familia y la sociedad. (Fajardo, Romero y Tarapuez, 2011, p. 14)

Muchas empresas utilizan estrategias para poder llegar a mercados extranjeros, no solo exportaciones, que en ocasiones se convierten en el primer y único paso para llegar a este tipo de mercado; sino también alianzas estratégicas, franquicias, licencias (entregando a un tercer el derecho de usar un derecho de propiedad intelectual), estrategias de innovación e inversiones directas mediante la compra de empresas.

Los avances en cuestión de rse en el mundo y el esfuerzo de los organismos internacionales por incentivar a que las empresas sean socialmente responsables ha permitido que muchas de ellas se suban al tren de la ética empresarial y de las mejores prácticas para proteger el medio ambiente. Acerca de la internacionalización de las empresas colombianas, podría decirse que es un proceso en el que, paso a paso,

se ha ido construyendo la inserción de estas en los mercados globales. Es más, cabe afirmar que en la actualidad existen compañías multinacionales de origen colombiano que se desempeñan exitosamente como jugadores regionales o, incluso, globales (Dinero, 2011).

Para que una empresa se torne global, sostenible en el mercado y socialmente responsable, debe buscar el acceso a mercados y tener capacidad de negociación, hacer uso de instrumentos para la protección de la propiedad intelectual, aprovechar la posibilidad de financiamiento, buen gobierno y transparencia. De igual forma, definir con claridad una estructura organizacional y de costos, proveer productos y servicios competitivos, pensar en la innovación y desarrollo tecnológico y comunicación, y definitivamente aplicar los principios para competir con prácticas de Responsabilidad Social. Estas fueron las acciones que le permitieron a las empresas estudiadas sobresalir a nivel local, nacional e internacional.

El gobierno es un precursor en los procesos de internacionalización, ya que este es quien firma y lidera los acuerdos comerciales con otras naciones y así mismo establece políticas proteccionistas para preservar las empresas nacionales que no pueden competir con las internacionales. Sin embargo, en Colombia faltan medidas que protejan con rigor el capital humano de las empresas locales y de sus bienes y servicios. Lo que lleva a que los empresarios se limiten solo a cumplir las normas para efecto del cumplimiento de obligaciones comerciales, laborales y fiscales, entre otras.

En este sentido, la RSE no es el simple cumplimiento de las normas legales, sino que va más allá, juega un papel importante para que las empresas cumplan sus objetivos, no solo para maximizar la riqueza de los propietarios, sino también como un gestor trascendente para generar beneficios sociales, ambientales y económicos, que repercuten inmediatamente en los intereses de la empresa y por consiguiente en los *stakeholders*; para esto la empresa debe implementar en sus políticas empresariales y en su planeación estratégica los principios de la RSE, donde los administradores:

> Deben reconocer que los *stakeholders* tienen numerosos impactos en las utilidades de la compañía —los empleados con su deseo de trabajar para la compañía, los clientes con su deseo de comprarle a la compañía, la comunidad con su deseo para permitirle a la compañía la licencia para operar—. (Epstein, 2009, p. 25)

Para lograr la internacionalización, las empresas deben realizar un comercio justo y ético, el cual pretende que las empresas realicen sus operaciones comerciales o de servicios con sentido de apoyar a productores, comercializadores y prestadores de servicios marginados en países en desarrollo que les permita contribuir a la facilitación y el acceso al mercado, dando garantía a establecer precios justos y estabilidad en los ingresos, proporcionando facilidad en los pagos directos y en los acuerdos de pronto pago. Por otro lado, el comercio ético, conocido también como *sourcing ético*, aduce a las actividades con el cumplimiento de códigos de conducta en diferentes áreas del comercio y mercados; competencias trasparentes; responsabilidades éticas; respeto con el medio ambiente, con la sociedad, con los derechos laborales. Además, en promover los Derechos Humanos y unas condiciones de trabajo dignas en sus regiones y a nivel mundial, evitar y luchar contra la corrupción y el abuso de poder.

## Proceso de la internacionalización empresarial socialmente responsable

El mercado global es un escenario que está en constante cambio, el cual exige un trabajo con empresas y economías dispuestas a abordar esta nueva visión de negocio socialmente responsable. Es en este sentido que las empresas deben trabajar activamente para responder ante su demanda de mercado y además para tener la capacidad de ser proactivas. Lo anterior las obliga a trabajar bajo parámetros distintivos que les permitan alcanzar la ventaja competitiva que forma parte del incentivo y objetivos al integrar la rs a la gestión, como argumenta Momberg (2006):

> Es entonces que la empresa debe reforzar sus procesos y su llegada al mercado trabajando en la imagen y posicionamiento como empresa responsable, para alcanzar la valoración en éste, por lo que una de las principales tareas para reforzar su ventaja competitiva es el dar a conocer a sus clientes y consumidores las acciones que realizan, así como el valor de sus productos o servicios.

La internacionalización nace como una respuesta a la evolución del entorno empresarial que, como el resto de iniciativas estratégicas, debe entenderse desde un punto de vista dinámico, siendo un proceso por medio del cual las empresas desarrollan capacidades para hacer negocios, participando en los mercados de los diferentes países que se encuentren. Según Welch y Loustarinen (1998), Root (1994) y Rialp (1999), "se entiende como todo aquel conjunto de operaciones que facilitan el establecimiento de vínculos más o menos estables entre la empresa y los mercados internacionales, a lo largo de un proceso de creciente implicación y proyección internacional" (Barreto, Pinillos y Hernández, 2011, p. 2).

Pero, debido a que las estructuras y rutinas necesarias para alcanzar la internacionalización no se pueden planificar con antelación, se vuelve un proceso difícil que se debe alcanzar en forma gradual para construir un producto de un aprendizaje continuo como consecuencia del mercado competitivo exterior. Sin embargo, no es imposible, debe responder al éxito en el diseño de un plan innovador y estratégico que permita entrar completa, consistente y eficientemente en el mercado internacional.

Entender el mercado en un contexto global se ha convertido en un elemento de éxito para cualquier negocio. Comprender que las posibilidades de exportar e importar se encuentran más cerca de lo que se imagina, y que la conexión con el mundo en términos económicos está a un clic, es fundamental para sobrevivir en el espíritu competitivo del libre mercado.

Por eso, es importante identificar las principales formas de internacionalizar una empresa, como se explica en Portafolio (2008):

Vender el producto como insumo a un exportador (esto se denomina un exportador indirecto).

Vender el producto a una comercializadora internacional.

Contactar a un *broker* (agente de comercio internacional). Nota: Un *broker* nunca se hace propietario del bien que se comercializa, solo funciona como intermediario.

Utilizar apoyo institucional de organizaciones especializadas en comercio exterior (asesorías y consultas).

Adelantar actividades de importador, maquilador (a través de subcontratación y/o producción de materias primas) o de distribuidor en el extranjero.

Instalar una sucursal de la empresa en el mercado extranjero.

Desarrollar actividades de mercadeo y publicidad de alcance global: *mailing* (a través de correos electrónicos), promoverse en Internet (pautar en sitios web reconocidos), *e-commerce* (comprar y vender en portales de mercados especializados).

Participar en ferias, misiones internacionales y ruedas de negocios.

Buscar fusiones, alianzas estratégicas o participaciones de la empresa con otra(s) empresa(s) extranjeras.

Implementar estrategias de innovación o inversiones directas mediante la compra de empresas.

Es indudable que cuando una empresa se internacionaliza genera grandes beneficios y desarrollo económico. Tal como lo describe Salvatore (2005), el comercio puede llevar a la plena utilización de los recursos internos de una nación, que de lo contrario estarían subutilizados. Al incrementar el mercado, el comercio hace posible la división del trabajo y las economías de escala; permite innovar y transmitir ideas; de tecnologías y habilidades gerenciales y de otro tipo, todas ellas novedosas. De igual forma, el comercio internacional estimula y facilita el flujo de capital desde los países desarrollados a los países en desarrollo; siendo un arma antimonopolio excelente y eficiente al gestionar el producto interno para enfrentar la competencia extranjera.

Para lograr este proceso de internacionalización, la responsabilidad social empresarial (rse) se vuelve una estrategia efectiva que permite

el cumplimiento de los objetivos empresariales y mejora la competitividad de las empresas, en el caso particular de las industrias caldenses. En este sentido, la rse ayuda a que la empresa sea más competitiva no solo por sus incrementos en los beneficios económicos, sino también porque juega un papel esencial en el desarrollo positivo de factores vitales para la sostenibilidad y el éxito de la empresa a largo plazo. De esta manera, la aplicación de la rse en las empresas internacionalizadas pasa a ser un juego de factores que hablan de reputación, confianza, credibilidad, fidelidad, e imagen no solo en el mercado, sino con los mismos miembros de la empresa y la sociedad (Meza, 2007).

Los profundos cambios y transformaciones que están ocurriendo a nivel nacional y mundial como consecuencia de la globalización, la internacionalización, la tecnología y las comunicaciones exigen responsabilidades sociales, políticas, jurídicas, económicas y tecnológicas a los diferentes actores del desarrollo, donde la empresa como actor del desarrollo debe trabajar por una conciencia, cultura y políticas responsables compartidas. Tal como lo afirman Fajardo, Romero y Tarapuez (2011, p. 51), "son las mismas exigencias del mercado un imperativo impostergable que todos los empresarios, sin excepción alguna, asuman sus responsabilidades por las decisiones, porque empresa que no cumpla con estas condiciones del mercado, difícilmente sobrevivirá en él".

Debido a la predominante actividad de las empresas multinacionales y su participación en la economía mundial, no puede quedar atrás su responsabilidad en el nivel humanitario. Por la naturaleza de las empresas multinacionales, es evidente que estas tienen una responsabilidad a nivel internacional en torno al respeto de los derechos de las personas y al medio ambiente en los países en los que invierten.

Con el propósito de fomentar una mayor responsabilidad de las empresas multinacionales se ha creado en el marco de las Naciones Unidas un pacto mundial que entrega diez (10) principios a los que las empresas transnacionales se rigen voluntariamente. Ello de alguna manera han permitido la evolución de la Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa en el mundo, ha generado que diferentes organizaciones tanto públicas, como sociales y empresariales hayan desarrollado guías, instrumentos y diferentes tipos de materiales con

el objetivo de informar y de servir de respaldo para la aplicación de la rse en las empresas u organizaciones, de esta manera esta es:

> Una constante en los países industrializados, donde sus empresas cuentan con políticas definidas en la materia. Son dos las razones fundamentales de esta tendencia: porque hace parte del 'Pacto Mundial' y porque reditúan con creces los esfuerzos e inversiones realizados con este fin. (sena, 2012)

Los principios que se han establecido enmarcados en el concepto socialmente responsable se han convertido en parámetros para la internacionalización y sostenibilidad empresarial, propuestos por Global Compact —Pacto Global—, los cuales son, según Fajardo, Romero y Tarapuez (2011, pp. 53-54):

> Principio Nº 1. Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos proclamados a nivel internacional.
>
> Principio Nº 2. No ser cómplice de abusos de los derechos humanos.
>
> Principio Nº 3. Las empresas deben respetar la libertad de asociación y el reconocimiento de los derechos a la negociación colectiva.
>
> Principio Nº 4. Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.
>
> Principio Nº 5. Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil.
>
> Principio Nº 6. Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación.
>
> Principio Nº 7. Las empresas deberán apoyar el enfoque preventivo frente a los retos medioambientales.
>
> Principio Nº 8. Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.
>
> Principio Nº 9. Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.
>
> Principio Nº 10. Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluyendo la extorsión y el soborno.

Como se puede observar, todos los principios direccionan un quehacer empresarial que no solo represente los beneficios particulares, sino el compromiso y la razón de ser de la empresa dentro del desarrollo de la sociedad y el desarrollo económico de las diferentes regiones, que lleven de igual forma a direccionar las políticas económicas del mundo, en un ambiente responsable con el hombre y el contexto que lo rodea (Santa, 2016).

## Resultados

En los últimos años, ciudad de Manizales ha incrementado en forma gradual la inversión del sector privado, y en materia de RSE tiene un recorrido un poco más grande por la naturaleza industrial de las organizaciones que se han instalado en la ciudad. Sin embargo, como argumenta Correa (2014), coordinadora de RSE en Efigas, "las organizaciones no tienen una claridad de qué es la RSE, todavía no comprenden que es algo que engloba todo lo que hace la organización". Así mismo, el desarrollo de las prácticas de RSE en las empresas de Manizales debe estar enfocado en la sostenibilidad y valor compartido, como debatió Corresponsables y ANDI (2014) en el Diálogo Corresponsables junto con los grupos de interés, evidenciando los pensamientos de algunos grupos empresariales, como:

"Manizales se está llenando de conocimiento y cada vez más empresas se suman a la RSE, se piensa ya que la RSE es algo diferente a la filantropía" (Galeano, 2014), gerente de Capítulo de Empresarios por la Educación.

"Las empresas ni siquiera reconocen que están haciendo buenas prácticas… Todavía falta información interna para que los empleados y las propias empresas sean conscientes de que están implementando prácticas de RSE" (Delgado, 2014), coordinadora sectorial de Fenalco Caldas.

En torno a cómo comunicar la RSE, "a veces desconocemos cómo se puede hacer y cómo debemos informar… Muchas veces las empresas no catalogan sus acciones como RSE pero sí lo están haciendo… Hay que generar calidad en el trabajo de cada uno y confianza mutua" (Restrepo, 2014), analista de Comunicaciones de Comité de Cafeteros.

En cuanto a los problemas en materia de rse:

> Las empresas no tienen claro a qué públicos queremos llegar, a las organizaciones les hace falta querer investigar más y saber más… Otro problema es el de imagen: lograr que la rse no sea *marketing* sino que sea algo real, coherente y no vacío. (Arias, 2014), coordinadora de Comunicaciones en Mabe Colombia.

En la misma línea, según Robledo (2014), gerente en Comestibles Mappy, comenta que "las empresas no tienen claro qué es la rse, ese es el problema. No tenemos un concepto claro". Y, por otra parte, Castañeda (2014), delegada en la Alcaldía de Manizales, afirmó que "falta alguien que articule y que tome el liderazgo".

Sin embargo, estas discrepancias hacia el concepto y las respectivas prácticas, según Fajardo, Tarapuez y Romero (2011, p. 100), podrían ser consecuencia del tamaño de las organizaciones:

> Ya que al ser catalogadas como grandes tienen mayor visibilidad ante la sociedad, una infraestructura productiva formal muy bien definida, un sistema de gestión gerencial que involucra un adecuado manejo del talento humano de la empresa y una dinámica en el mercado que permite asumir todos los compromisos legales con los empleados, entre otros factores.

Estos antecedentes de diferentes organizaciones Caldenses permitieron analizar los diferentes puntos de vista sobre la rse y dar continuidad a la investigación sobre las concepciones, prácticas y evidencias de responsabilidad social empresarial en las grandes empresas manufactureras de la ciudad de Manizales, que les ha permitido realizar procesos de internacionalización en el año 2016. Así mismo, se identificó los procesos de rse por medio de las principales prácticas sociales y ambientales que realizaron algunos casos empresariales y los beneficios económicos que adquirieron; y con base en estas acciones y evidencias de participación conocer cuál fue su aporte a la internacionalización.

A continuación, se describen los casos de las empresas del departamento de Caldas estudiados, entre ellos Casa Luker —Sucesores de José Jesús Restrepo & Cía. S.A.— y Riduco S.A., que con sus prácticas de responsabilidad social les ha permitido realizar procesos de internacionalización los cuales sirvieron para destacarse en el mercado local, regional, nacional y global, tomando la rse como una estrategia efectiva para su internacionalización, competitividad y sostenibilidad empresarial.

## Casos empresariales: internacionalización en las grandes empresas socialmente responsables de Caldas

### 1. Luker. Sucesores de José Jesús Restrepo & Cía. S.A.

Empresa que se dedica a la fabricación y venta de chocolates para uso doméstico con más de 10 marcas y múltiples productos, según Cámara de Comercio de Manizales (2015), con 112 años de trayectoria y pionera en el desarrollo de productos derivados del cacao, siendo una empresa colombiana y caldense de talla internacional, la cual cuenta en su amplio portafolio de productos de alta calidad tanto con productos alimenticios como de aseo.

Fue fundada como sociedad entre José Jesús Restrepo Botero y Alfredo Restrepo Jaramillo & Cía. en 1904 y abrió sus puertas desde 1906 en la ciudad de Manizales, donde aún tienen su fábrica y centros de investigación, llevando felicidad, satisfacción y calidad de vida a los hogares colombianos y actualmente en mercados internacionales y de consumo fuera del hogar (Casa Luker S.A., 2016).

Esta empresa ha evolucionado para brindar la posibilidad de disfrutar el cacao colombiano en diversidad de formas, adquiriendo gran reconocimiento en el cultivo, en la investigación y en los procesos responsables que realiza, ofreciendo productos a base del fomento, desarrollo y explotación de caco, así como también de "la explotación del negocio de ganadería en la cría, levante de ceba, beneficio de ganado,

inversión de sus fondos o disponibilidad en bienes muebles o inmuebles que produzcan rendimiento periódico o rentas más o menos fijas" (Casa Luker S.A., 2016).

La empresa cuenta con cinco (5) plantas: Planta de Café (Manizales, Caldas); Planta de Jugo (Chinchiná, Caldas); Planta de Aseo La Joya y Planta de productos derivados del Cacao (Bogotá, Cundinamarca); Planta de Aceites (Palmas de Casanare).

Y adquirió para sus procesos la certificación de calidad NTC-ISO: 9001, en las plantas de café, de aseo, de cacao, para cumplir con los requisitos de los clientes, y de esta manera asegurando la calidad y mejoramiento continuo de la compañía. Así mismo, según Casa Luker S.A. (2016), cuenta con las siguientes certificaciones:

- Sistema de Gestión de Inocuidad de los Alimentos
    - HACCP: (Hazard Analisis Control Critical Point) como herramienta para la administración y control de los procesos, asegurando el control de los peligros con el fin obtener productos inocuos.
    - FSSC 22000: Food Safety System Certification, sistema de gestión de inocuidad de los alimentos, el cual es reconocido por la GFSI —Global Food Safety Initiative— como regulador de sistemas de gestión de altos estándares en inocuidad alimentaria.
- Sistema de Seguridad
    - La compañía cuenta con certificación BASC, la cual nos ayuda en la administración de los riesgos asociados a seguridad y a mantener altos estándares en la seguridad de nuestras exportaciones, importaciones y la compañía en general.
    - Adicionalmente, contamos con el Sistema de Administración de Riesgos para la Prevención del lavado de Activos y Financiación del Terrorismo — Sarlaft—, como mecanismo de control y minimización de riesgos en las operaciones de la compañía.

La empresa ha realizado sus procesos de internacionalización debido al desarrollo de prácticas social y ambientalmente responsables, según se mostrará a continuación.

**Prácticas sociales**

Brinda bienestar y tranquilidad a los hogares colombianos como un *stakeholder* esencial, ofreciendo productos de excelente calidad que satisfagan sus necesidades y gustos. Y para lograrlo se basa en la filosofía de que la principal materia prima es el respeto y su capital humano (Casa Luker S.A., 2016).

Fundaron la Granja Casa Luker en 1962, siendo uno de los pocos centros de investigación de cacao en el país y el mundo, "donde se trabaja para modernizar la tecnología de producción y de conservación de la calidad del Cacao Fino de Aroma" (Casa Luker S.A., 2016). Este centro beneficia a los agricultores que como único medio de subsistencia se dedican a actividades agrícolas como los cultivos y se les garantiza la mejor atención y calidad para sus clientes.

En Granja Luker desarrollan un modelo de capacitación para enseñarles a los agricultores a cultivar un cacao de excelente calidad, generándoles a su vez mayor productividad.

Hace inclusión a los a más de 30.000 agricultores, los cuales han pasado por la Granja Luker durante los primeros 50 años.

Implementan un programa de capacitación en cultivo y post cosecha, para garantizar a los agricultores y las familias cacaoteras ingresos a corto y largo plazo con la siembra de cacao, plátano, árboles frutales y maderables.

Como una contribución de la empresa, ofrecen programas para capacitar a más de 700 colaboradores anualmente.

Desde sus inicios, tanto los fundadores como accionistas han inculcado a sus colaboradores el interés por trascender y permanecer en la organización, "como un legado de desarrollo social a través de la inteligencia para hacer empresa y conciencia para retribuir con generación de empleo y responsabilidad por el país" (Casa Luker S.A., 2016).

La empresa continuamente desarrolla programas de bienestar para apoyar al bienestar y la calidad de vida de nuestros empleados, expresando que "la responsabilidad social de Casa Luker empieza por

un sensible compromiso hacia su propio grupo humano" (Casa Luker S.A., 2016).

Realiza actividades de recreación, culturales y de reconocimiento para los colaboradores, generando un clima y cultura laboral agradable basada en el respeto y colaboración, lo cual facilita el trabajo en equipo y sentido de pertenencia.

En su enfoque social y en la búsqueda de brindar apoyo a las comunidades de la región cafetera, la empresa creó la Fundación Luker, la cual tiene como finalidad "promover proyectos encaminados al bienestar de los habitantes, enfocando su trabajo hacia la educación, salud, cultura, recreación y deporte, entre otros" (Casa Luker S.A., 2016).

Contribuye y aporta a elevar las condiciones sociales básicas de las clases más necesitadas en varios municipios del departamento de Caldas y su capital, Manizales, siempre con la proyección de seguir trabajando por el beneficio de la sociedad colombiana (Casa Luker S.A., 2016).

## Prácticas ambientales

Sus plantas productoras y centros de distribución cumplen con los requerimientos de las autoridades ambientales a nivel nacional.

Cuentan con sistemas para el manejo adecuado de residuos sólidos y líquidos en los procesos productivos.

Sus plantas funcionan dentro del perímetro urbano al no ser generadoras de impactos ambientales (Casa Luker S.A., 2016).

Se basan en la filosofía de "Trabajamos día a día para que las futuras generaciones cuenten con los mejores recursos para vivir" (Casa Luker S.A., 2016).

Cuenta con un excelente equipo de trabajo en el área ambiental para la operación de los sistemas de tratamiento de aguas residuales y del muestreo de los parámetros fisicoquímicos del agua vertida.

Dentro de su política de rse, realiza alianzas estratégicas con proveedores certificados que cumplan con la filosofía de la empresa y permiten una mayor confiabilidad en los muestreos remitidos a las autoridades ambientales.

Aplican una administración verde en todas las áreas de la compañía trabajando en producción más limpia.

Tiene como objetivo disminuir en el consumo de recursos naturales.

Desarrolla proyectos encaminados a la eficiencia energética.

Sus calderas y chimeneas cuentan con sistemas de control de emisiones que garantizan bajas emisiones de material particulado al ambiente.

Cuentan con empresas autorizadas para la correcta disposición de residuos peligrosos, buscando el mejor manejo para los residuos sólidos aprovechables.

**Beneficios económicos**

Gracias a la visión moderna y futurista la empresa trabaja duro y en equipo con el fin de reforzar su base empresarial y ser reconocida por sus grandes innovaciones.

Las buenas prácticas administrativas le han permitido reconocerse por ser CasaLuker Internacional con el lema de "Cacao Fino de Aroma para Colombia y el Mundo" (CasaLuker S.A., 2016), por lo que se ha destacado en diferentes aspectos, según se muestra a continuación.

- Al inicio del año 2009, realizaron la apertura de su primera filial fuera del país denominada CasaLuker Europe en Bélgica, consolidando su negocio internacionalmente como CasaLuker Food Ingredients.
- Han construido una red de distribución y comercialización efectiva, que les permite atender el mercado mundial con productos derivados del cacao, entre ellos: cacao en grano, licor, manteca, cacao en polvo, coberturas de chocolate y chocolate de mesa.
- Tienen el objetivo de ser una nueva opción para la industria y para los chocolateros del mundo.
- Tienen como estrategia corporativa, la calidad de Cacao Fino de Aroma que les ha permitido incursionar en nuevos mercados.
- Aplica el concepto The Luker Way, el cual ha sido constante desde el inicio del negocio y es así como poco a poco han logrado conquistar los paladares de clientes exigentes que buscan sabores diferentes y especiales.

- Logran una la cercanía con el cliente, brindando por medio de sus productos pasión y la experiencia como soporte para su crecimiento en el competido mercado de los chocolates.
- Contamos con un portafolio de productos dirigidos a los mercados latino y colombiano en el exterior, que buscan productos nativos.
- Como compañía, estamos decididos a promover a Colombia como un país productor de uno de los mejores cacaos del mundo —denominado Cacao Fino Aroma.
- Y también a poner en alto el nombre del país a través de la presencia y exportación del cacao colombiano y sus derivados en el mercado internacional.

**Proceso de internacionalización**

Actualmente, Casa Luker vende sus productos en más de 25 países, entre ellos: Emiratos Árabes, Bélgica, Líbano, Jordania, Omán, Arabia Saudita, Qatar y Bahrein.

Tiene centros de distribución en países como Canadá, Estados Unidos, México, Centroamérica, Argentina, Chile, Reino Unido, Bélgica, Alemania, Holanda, Eslovaquia, República Checa, Rusia, Ucrania, entre otros.

## 2. Riduco S.A.

Es una empresa dedicada a la inyección de piezas plásticas y fabricación de productos para oficina de acuerdo a la información de Cámara de Comercio de Manizales (2015), con una trayectoria de 59 años en el mercado. Fue fundada en 1957, por el reconocido joyero de la ciudad de Manizales Julio Rivas Gutiérrez, como un taller de reparación, adaptación y construcción de piezas metalmecánicas; para trabajar con tubería, alambre, lámina y troqueles. Actualmente se consolida como una empresa líder en la producción de piezas plásticas de gran tamaño, siendo:

> Una empresa manufacturera con conocimiento técnico, experiencia y tecnología de punta; dedicada a la fabricación y comercialización

> de productos plásticos inyectados y extruidos, que garantiza a sus clientes calidad, confidencialidad, entrega oportuna, apoyo técnico y a sus accionistas el retorno de la inversión con crecimiento permanente, mejora continua, eficiencia, productividad, un equipo humano competente y con responsabilidad social. (Riduco S.A., 2015)

Así mismo, busca "ser una empresa de Clase Mundial en el sector del plástico, como aliado estratégico de empresas industriales y comerciales" (Riduco S.A., 2015), y hasta el momento tiene clientes como Bavaria, Corona, Ayco Motocicletas, Buencafé, Café de Colombia, PlasCol (Plásticos de Colombia), Fanalca S.A., Mabe, Renault, Forsa, Colombiana Kimberly Colpapel S.A., Legis, Ofimovil S.A., Suzuki, TeKnum, Descafecol S.A.

Por otro lado, de acuerdo a información de Riduco S.A. (2011), ha adquirido certificaciones como:

- ISO-9001 Versión 2008: Diseño, fabricación y comercialización de productos y moldes de plásticos (inyectados extruidos, manufacturados). Prestación del servicio de inyección, termoformado, extrusión y manufactura.
- ISO/TS 16949 Versión 2009: Fabricación y ensamble de partes plásticas internas y externas para la industria automotriz.

En cuanto a sus prácticas de responsabilidad social, la empresa analizó que una de las desventajas que tenía para internacionalizar su negocio era las exigencias de los organismos internacionales en la protección del medio ambiente y la relación con sus *stakeholders*, por lo tanto, tiene dentro de su política de calidad la rse, "apoyándonos en una gestión íntegra con principios y valores éticos frente a todos nuestros grupos de interés" (Riduco S.A., 2016), entre ellos: clientes, colaboradores, comunidad y gobierno; y tiene en cuenta la seguridad de las personas y la reducción de impactos negativos al ecosistema.

A partir del año 2011, comenzó su fortalecimiento al programa de rse, dando comienzo a diferentes proyectos para beneficiar los actores con los que interactúa en el desarrollo de sus actividades, por lo tanto, realiza diferentes prácticas sociales y ambientales, según se mostrará a continuación.

### Prácticas sociales

***Bienestar socio-laboral con sus colaboradores*:** La empresa refleja una actuación empresarial basada en principios éticos, valores corporativos (honestidad, lealtad, compromiso, respeto) y estricta atención a la normatividad legal; de esta manera tiene la disposición por hacer de su comunidad y colaboradores unos ciudadanos con valores morales, sociales y profesionales, apoyando su desarrollo y crecimiento en la empresa, teniendo en cuenta lo siguiente:

- Basan sus procesos en la metodología Kaizen sobre el mejoramiento continuo, con el aporte de ideas de mejora de todos los colaboradores, a fin de emprender con efectividad la búsqueda de ser los mejores. Rivas (2012), gerente general. Así mismo, basan su filosofía en la tendencia del Kyosei, que sugiere de vivir y trabajar juntos para el bien común, donde todos trabajan para la familia Riduco y se resalta la frase "Siembra en Riduco y cosecha ara tu vida".
- Área de Gestión Humana: Da respuesta a la visión de la empresa de ser de clase mundial en cada una de sus áreas, por lo tanto, se ha puesto a la vanguardia en el uso de herramientas y tendencias de punta para el entrenamiento de los colaboradores con respecto a todas las empresas de la región, convirtiéndose en punto de referencia y modelo.
- *Política de Gestión Humana*: Propende de manera permanente por desarrollar programas de bienestar que apoyan la calidad de vida de nuestros colaboradores realizando diferentes actividades recreativas, culturales y de reconocimiento que generan un buen clima laboral, de respeto y compromiso, facilitando el trabajo en equipo, la satisfacción y la consolidación de la Cultura Riduco.
- *Proyecto "Escuela de destrezas o a.t.s. (Ambiente de Trabajo Simulado)"*: Surge gracias a la necesidad de fortalecer el entrenamiento estandarizado, afianzar el potencial de los colaboradores y los deseos de las directivas, siguiendo el modelo implementado por empresas como Sofasa y General Motors; siendo la escuela de entrenamiento "un espacio que tiene como finalidad la realización de actividades lúdico-prácticas, para

ayudar al desarrollo de destrezas que facilita el desempeño de los colaboradores y por ende se optimiza el tiempo de aprendizaje y adaptación al puesto de trabajo" (Riduco S.A., 2012).

- Esta metodología, según Riduco S.A. (2012), consiste en "el desarrollo de juegos y actividades prácticas, que buscan entrenar o reentrenar al personal en las respectivas operaciones de ensamble e inyección de autopartes, fortaleciendo competencias de tipo cognitivo o destrezas manuales complementando el esquema de entrenamiento tradicional" y buscan transversalizar su implementación a las otras líneas de producción de la Empresa.

***Seguridad por las personas*:** La empresa tiene como compromiso promover continuamente la integridad y la seguridad de las personas, y para ello desarrolla programas de salud ocupacional, higiene, seguridad industrial, medicina preventiva y del trabajo. Se destaca:

- Su programa Líder en Salud Ocupacional denominado "Territorio seguro" les ha permitido proteger y mantener el bienestar, tanto físico como mental de todos los colaboradores, dando como resultado una disminución importante en el índice de accidentalidad de la empresa. Con este programa, según Riduco S.A. (2016):

> Se lideran acciones tendientes a la prevención de la ocurrencia de accidentes de trabajo y los riesgos en su origen; además promueve el Auto-Cuidado de los Trabajadores, incorporando el control de riesgos en cada una de las tareas nuevas o habituales.

- Su programa llamado "a.s.l.o", donde se promueve la cultura del Aseo, Seguridad, Limpieza y Orden en la empresa, el cual nació con base en la metodología japonesa de las 5 "S": Clasificar (Seiri), Orden (Seiton), Limpieza (Seiso), Limpieza Estandarizada (Seiketsu) y Disciplina. (Shitsuke), como su filosofía de trabajo y de vida. Para Riduco S.A. (2016), este programa va:

> Proyectando su aplicación como un estilo personal y orientándolo en la Organización hacia la preservación de buenas prácticas

para la operación de maquinaria y equipos, la optimización de los recursos materiales logrando racionalizar el uso y minimizando cualquier tipo de pérdida.

***Aporte a la comunidad*:** La empresa, como parte de esta filosofía, tiene como objetivo general contribuir al progreso no solo económico y social de la región sino del país, destacándose:

- En el 2011 se vincula al proyecto "Semillas Trabajadoras": para hacer acompañamiento al Jardín Infantil Semillitas de Paz, con el fin de contribuir al desarrollo integral de niños y niñas de la primera infancia de sectores vulnerables de la ciudad de Manizales, proyecto en alianza con la Corporación de la Sagrada Familia, siendo una organización sin ánimo de lucro que lleva más de 52 años protegiendo los derechos y cubriendo las necesidades de educación y nutrición infantil de esta población. El compromiso social de Riduco S.A. (2016) se ve reflejado en las siguientes acciones:
  - *Microdonaciones*: Aporte económico realizado por los colaboradores de la empresa, con ese dinero apoya la formación y la nutrición infantil de niños de sectores vulnerados de la ciudad de Manizales; también se hace entrega de una ropa, dulces y kits de manualidades por medio de recolecta en la Empresa.
  - *Voluntariado corporativo*: Grupo de trabajadores vinculados al programa para desarrollar acciones lúdico-recreativas, elaboración de material didáctico, jornada de ornatos, salidas pedagógicas, campañas del buen uso de los recursos naturales, entre otras.
- Convenio con el sena con la finalidad preparar grupos de personas para ingresar a la Organización: Conforme a lo expresado por Riduco S.A. (2011), consiste en realizar el proceso de reclutamiento para en el momento en que se materializara la necesidad de un ingreso de personal operativo para atender los incrementos de producción, y así poder tener un grupo de personas ya preseleccionadas y formadas, de las cuales se podría optar por los mejores candidatos. Después de realizado el proceso de reclutamiento, y con el apoyo del sena, se procedió a:

- Efectuar el proceso de formación convenido en temas como matemáticas, calidad y principios de inyección con los postulantes.
- Como contraprestación por la participación en el programa de formación, a los aspirantes se les otorgó un subsidio de transporte con el fin de darles beneficios y motivarlos a seguir en el proceso.

- *Compañerismo*: Otra de las actividades ha sido la recolección de ayudas tanto monetarias como en especie para uno de sus compañeros, quien por las inclemencias del clima para el 2011 perdió parte de su familia y todas sus pertenencias en la tragedia del barrio Cervantes. De forma solidaria se hizo una donación por parte de los empleados de la Empresa y se consiguieron cinco millones seiscientos setenta y dos mil pesos ($5.672.000), dinero que fue utilizado como aporte para la cuota inicial de su vivienda (Riduco S.A., 2011).
- *Dotación de agua potable*: La Organización ha dotado de agua potable a la mayor parte de los colaboradores durante la crisis sufrida por el fenómeno del niño. El suministro se adquirió gracias al aporte que solidariamente otorgó la Industria Licorera de Caldas. Fue así como durante la emergencia se lograron entregar casi 30.000 litros de agua potable (Riduco S.A., 2011).

***Compromiso con la integridad, transparencia y buen gobierno*:** La empresa manifiesta una clara disposición de autorregulación. Tiene el compromiso de encaminar sus actividades de conformidad con los postulados enunciados en la Constitución, las leyes, las demás normas vigentes y principios corporativos, orientada hacia una gestión íntegra, con principios y valores éticos frente a todos sus grupos de interés.

Riduco S.A. tiene una filosofía en contra de toda práctica corrupta y de opacidad. Para impedir, prevenir y combatir esas prácticas, adopta las siguientes medidas (Riduco S.A., 2016):

- Promulgar las normas éticas y advertir sobre la determinación inquebrantable de cumplirlas en el desarrollo ordinario de las actividades.

- Promover la suscripción de pactos de integridad y transparencia en su interior y con otros entes.
- Garantizar que todos los procedimientos sean claros, viables y transparentes.
- Denunciar las conductas irregulares ante las entidades y autoridades competentes
- Efectuar la rendición de cuentas a los grupos de interés, garantizando la confiabilidad y confidencialidad de la información.
- Guiar sus actuaciones por los principios y valores establecidos en el presente documento.

## Prácticas ambientales

La responsabilidad con el medio ambiente de Riduco S.A. (2016) se centra en su política ambiental: compromiso y respeto de los procesos naturales y el medio ambiente en general. Con este fin, establece lineamientos que comprenden mecanismos de educación y promoción para el uso de tecnologías limpias, manejo de residuos y uso adecuado de los recursos no renovables.

En el 2012 el Comité de Responsabilidad Social Empresarial de Riduco S.A. desarrolla el proyecto denominado "Siembra un Árbol", siendo una iniciativa voluntaria que tiene como finalidad crear un espacio amigable con el planeta que funcione como pulmón natural para procesar los gases del efecto invernadero que liberan nuestros procesos productivos, además de compensar nuestros consumos de papel.

Asimismo, según Riduco S.A. (2016), "este proyecto busca crear procesos más amigables y sostenibles con el medio ambiente, fortaleciendo a su vez la conciencia ambiental de nuestros colaboradores".

## Beneficios económicos

En busca de un desarrollo empresarial para la empresa ha sido primordial la innovación y la competitividad en los procesos, productos como en un excelente servicio al cliente, basándose en el mejoramiento continuo (Kaizen), el desarrollo personal y la formación profesional

de los colaboradores. Riduco S.A. (2011) cuenta con "herramientas de clase mundial, bajo el programa 'Conocimiento en Potencia', mediante la aplicación de metodologías de manufactura esbelta (Lean Manufacturing) que tiene como finalidad adoptar estrategias que redunden en la competitividad de la Empresa".

*Reconocimientos*: La empresa ha tenido diferentes reconocimientos gracias a sus significativas inversiones que a lo largo de su origen han contribuido a la generación de empleo y al desarrollo económico y competitivo de la capital de Caldense, entre ellas (Riduco S.A., 2016):

- 2015. Premio Proveedores del año Renault Sofasa, en la categoría innovación.
- 2013. Sofasa. Emprendimiento por reconocimiento a su visión global, su confianza y tenacidad para emprender nuevos proyectos.
- 2013. Con el escudo de Manizales se exalta como una de las seis empresas exportadoras de Caldas. Su gerente, José Fernando Rivas Durán, recibió el reconocimiento.
- 2012. En el marco del Comité Estratégico de Proveedores, realizado en la planta de producción de Renault-Sofasa, en Envigado, la Compañía exaltó a sus "Proveedores del Año 2012". Destacando su visión global, su confianza y tenacidad para emprender nuevos proyectos y su capacidad de aprovechar con acierto las oportunidades, el Proveedor del Año 2012 en la categoría Emprendimiento fue Riduco. El trofeo fue recibido por José Fernando Rivas, presidente, y por Andrea Rivas, su gerente general.
- 2011. Mejor Proveedor en Logística. Otorgado por Sofasa Renault.
- 2010. Primer Puesto X Convención Kaizen Proveedores. Otorgado por Sofasa Renault.
- 2010. Premio Mejor Proveedor Postventa. Otorgado por Sofasa Renault.
- 2009. Premio Mejor Proveedor de Proveedores. Otorgado por Sofasa Renault.

- 2009. Premio Mejor Proveedor Posventa. Otorgado por Sofasa Renault.
- 2008. Premio Águila Mejor Proveedor Inversión Crecimiento. Otorgado por Bavaria.
- 2008. VIII Convención de Círculos Kaizen Proveedores. Segundo Puesto. Otorgado por Sofasa Renault.
- 2008. Compañía colombiana Riduco fabrica autopartes de clase mundial para Renault.
- 2006. Compromiso con el Modelo de Gestión para la Competitividad. Otorgado por General Motors y Sofasa.
- 2004. Reconocimiento a la Innovación Mayor Número de ideas. Otorgado por Mabe.
- 2001. Reconocimiento al Desarrollo Industrial de Manizales y Caldas. Otorgado por Alcaldía de Manizales.
- 2001. Reconocimiento al Cumplimiento Activo y Eficaz del Sistema dalosh. Otorgado por Mabe.
- 2000. Reconocimiento al Cumplimiento Activo y Eficaz del Sistema dalosh. Otorgado por Mabe.
- 1994. Proveedor que ofreció mayor respaldo. Otorgado por Polarix Electrodomésticos.
- 1992. Reconocimiento Proveedor Grandes Volúmenes. Otorgado por Pilas Varta.

## Proceso de internacionalización

Uno de sus procesos exitosos fue incursionar en el sector automotriz, logrando ser proveedor de Sofasa (Renault) en piezas plásticas de gran tamaño entre empresas de la Región Andina.

La Empresa tiene un porcentaje significativo en la fabricación de la nueva caja de cerveza plástica para Bavaria (Sab Miller).

Hoy sus principales clientes están representados en firmas reconocidas en el ámbito nacional e internacional como Mabe, Bavaria (Sab Miller), Sofasa (Renault), Fábrica Buencafé Liofilizado, Descafecol, Argos, Corona, Kimberly Clark, Legis, Mepal, Suzuki, Fanalca-Honda, Ayco, Teknum, Forsa, entre otros (Riduco S.A., 2008).

Exporta: Alemania, Venezuela, Estados Unidos.

En Alemania, lo hace por medio de una alianza estratégica con la empresa Volkswagen.

## Conclusiones

La rse se convierte en una herramienta de competitividad para las empresas que quieren incursionar en mercados extranjeros, ya que muchos de los países a los que se quiere llegar tienen una alta cultura en temas de rse, donde los consumidores prefieren a las organizaciones que implementan prácticas empresariales responsables, lo que incide en una mayor demanda de los productos o servicios. La adopción de medidas y procesos de rse también genera rentabilidad a las empresas, al aumentar la eficiencia y eficacia en sus procesos productivos (tecnificación de procesos, innovación tecnológica, nuevas maquinarias); impactando a su vez positivamente el medio ambiente y a los grupos de interés, creando relaciones más directas y estrechas con estos, y así mismo posicionándose en el mercado, pues tanto los clientes y usuarios recordarán más a empresas que se preocupan ambiental y socialmente por la comunidad.

La internacionalización de las empresas no solo beneficia a los empresarios, sino también a todas las personas que habitan un país, pues hay una gran oferta de diversos productos y servicios, ocasionando que el cliente demande el producto o servicio que mejor supla sus necesidades, al igual se verá una disminución en precios, siendo aún más atractiva para los consumidores. Por tal motivo, las empresas deberán tener presente las diferentes estrategias a utilizar para contrarrestar dicha situación.

Se pudieron evidenciar las diferentes formas de internacionalización a las que pueden acceder las empresas y cómo las organizaciones socialmente responsables adoptan medidas, procesos y leyes que generan un impacto positivo, como es la conservación del medio ambiente, el desarrollo sostenible, al igual que mejorar las condiciones de vida de los grupos de interés con los que se relacionan de una u otra forma, siendo el gobierno en muchos casos un gestor importante en las prácticas de rse, ya que existen incentivos económicos para estas,

generando rentabilidad en sus procesos productivos por la implementación de medidas responsables, además se analiza a los *stakeholders* o grupos de interés, siendo todos aquellos que se pueden ver beneficiados o perjudicados por la actividad de la empresa. Se hace hincapié en la rse, las buenas prácticas administrativas y amigables, y la forma como estas generan ventajas competitivas para las empresas, pues involucran el mejoramiento de los *stakeholders* y de su imagen misma aumentando su reputación en el mercado.

# Referencias

Barreto, Á. P., Pinillos, V. S. y Hernández, A. S. (Mayo de 2011). Internacionalización de las empresas colombianas, casos exitosos: Hamburguesas El Corral y Pan Pa' Ya. Obtenido de http://repository.urosario.edu.co/bitstream/10336/3050/1/1019043439-2012.pdf

Cámara de Comercio de Manizales. (2015). Base de datos del as grandes empresas de Manizales. Manizales. Caldas. Manizales: Cámara de Comercio.

Casa Luker S.A. (2016a). CasaLuker Internacional. Recuperado de http://www.casaluker.com/casaluker-internacional/

Casa Luker S.A. (2016b). Granja Luker. Recuperado de http://www.casaluker.com/granja-luker/

Casa Luker S.A. (2016c). Historia. Recuperado de http://www.casaluker.com/quienes-somos/historia/

Casa Luker S.A. (2016d). Manejo ambiental. Obtenido de http://www.casaluker.com/quienes-somos/manejo-ambiental/

Casa Luker S.A. (2016e). Nuestra filosofía. Recuperado de http://www.casaluker.com/quienes-somos/filosofia/

Casa Luker S.A. (2016f). Nuestra producción. Recuperado de http://www.casaluker.com/quienes-somos/produccion/

Casa Luker S.A. (2016g). Responsabilidad social. Recuperado de http://www.casaluker.com/responsabilidad-social/fundacion-luker/

Comisión de las Comunidades Europeas. (2001). *Libro verde: fomentar un marco Europeo para la responsabilidad social de la empresa*. Bruselas: Comisión de las Comunidades Europeas.

Correa, A. (7 de marzo de 2014). Retos de la rse en Manizales. Recuperado de http://colombia.corresponsables.com/actualidad/retos-de-la-rse-en-manizales

Corresponsables y andi. (7 de marzo de 2014). Retos de la rse en Manizales. Recuperado http://colombia.corresponsables.com/actualidad/retos-de-la-rse-en-manizales

Dinero. (4 de abril de 2011). Internacionalización de las empresas colombianas: más allá de las exportaciones. Recuperado de http://www.dinero.com/opinion/opinion-on-line/articulo/internacionalizacion-empresas-colombianas-alla-exportaciones/117071

Epstein, M. (2009). *Sostenibilidad empresarial*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Fajardo, C., Romero, M. y Tarapuez, E. (2011). *Responsabilidad Social Empresarial (rse) en el Quindío (Colombia). Caracterización de la Responsabilidad Social Empresarial (rse) en las medianas y grandes empresas del Quindío*. Armenia: Kinesis.

Fajardo, C., Tarapuez, E. y Romero, M. (Agosto, 2011). Caracterización de la Responsabilidad Social Empresarial (rse) en las medianas y grandes empresas del Quindío. *Revista Sophia*, *7*, 92-105. Recuperado de http://revistas.ugca.edu.co/index.php/sophia/article/view/134/208

López, A., Contreras, R. y Molina, R. (Julio-diciembre, 2011). La Responsabilidad Social Empresarial como estrategia de competitividad en el sector alimentario. Cuadernos de Administración, *24*(43), 261-283. Recuperado de http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v24n43/v24n43a13.pdf

Meza, A. (2007). *La responsabilidad social empresarial como factor de competitividad*. Recuperado de http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/economia/tesis27.pdf

Momberg, M. R. (2006). *Responsabilidad social empresarial como ventaja competitiva*. (Tesis de grado). Recuperado de sisman.utm.edu.ec: http://www.sisman.utm.edu.ec/libros/FACULTAD%20DE%20CIENCIAS%20ADMINISTRATIVAS%20Y%20ECON%C3%93MICAS/CARRERA%20DE%20ADMINISTRACI%C3%93N%20DE%20EMPRESAS/10/10-4%20RESPONSABILIDAD%20SOCIAL%20EMPRESARIAL/Reyno%20Momberg%20-%20Responsabilidad%20Social%20Empre

Portafolio (1 de abril de 2008). Pautas para internacionalizar su negocio. Obtenido de http://www.portafolio.co/archivo/documento/CMS-4059012

Riduco S.A. (2008). Historia. Recuperado el 23 de marzo de 2016, Recuperado de http://www.riduco.com/lfl/index.php?option=com_content&task=view&id=17&Itemid=85

Riduco S.A. (Octubre de 2011). Auditoría de seguimiento a nuestro sistema de gestión de calidad (sgc). Recuperado de http://www.riduco.com/lfl/index.php?option=com_content&task=view&id=69&Itemid=43&limit=1&limitstart=5

Riduco S.A. (2011a). Potencia. Siembra en Riduco y cosecha para tu vida. Recuperado de http://www.riduco.com/lfl/index.php?option=com_content&task=view&id=32&Itemid=52

Riduco S.A. (2011b). Riduco, empresa socialmente responsable. Recuperado de http://www.riduco.com/lfl/index.php?option=com_content&task=view&id=69&Itemid=43&limit=1&limitstart=6

Riduco S.A. (2012). Escuela de destrezas, fortaleciendo nuestras habilidades. Recuperado de http://www.riduco.com/lfl/index.php?option=com_content&task=view&id=69&Itemid=43&limit=1&limitstart=2

Riduco S.A. (2015). Misión y visión. Recuperado de http://www.riduco.com/lfl/index.php?option=com_content&task=view&id=12&Itemid=84

Riduco S.A. (2016a). Reconocimientos. Recuperado de http://www.riduco.com/lfl/index.php?option=com_content&task=view&id=50&Itemid=92

Riduco S.A. (2016b). Responsabilidad social. Recuperado de http://www.riduco.com/lfl/index.php?option=com_content&task=view&id=39&Itemid=63

Riduco S.A. (2016c). Valores y políticas de calidad. Recuperado de http://www.riduco.com/lfl/index.php?option=com_content&task=view&id=14&Itemid=87

Rivas, A. (2012). Informativo interno (Gerente general). Recuperado de http://www.riduco.com/lfl/index.php?option=com_content&task=view&id=69&Itemid=43&limit=1&limitstart=0

Salvatore, D. (2005). *Economía internacional*. (8.ª ed.). México: Limusa Wiley.

Santa, L., Fajardo, C. y Santa, M. (20 de mayo de 2015). *Caracterización de las dimensiones de la Responsabilidad Social Empresarial (rse) y su relación con las competencias genéricas y específicas en la formación de un profesional efectivo socialmente responsable para la sostenibilidad de las Mipymes del Quindío*. Recuperado de http://portal.uasb.edu.ec/UserFiles/385/File/Caracterizacion%20de%20las%20dimensiones%20de%20la%20RSE%20y%20su.pdf

Santa, L. M. (2016). *La responsabilidad social empresarial (rse), estrategia efectiva para la internacionalización y competitividad de las empresas del Quindío*. En Centro de Investigación y Desarrollo Ecuador (cide), *Responsabilidad Social en Latinoamérica*. Quito. Ecuador: Departamento de Edición y Revisión de Publicación cide.

sena. (2012). Organizaciones que le apuestan a la Responsabilidad Social Empresarial tienen en el sena a un aliado estratégico. Recuperado de http://periodico.sena.edu.co/inclusion-social/noticia.php?t=Responsabilidad_social&i=78

Tabares, R. (12 de enero de 2011). La responsabilidad social, un compromiso de todas las empresas. Recuperado de http://cridum.umanizales.edu.co/?q=node/171

Yin, R. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. Míchigan: Universidad de Michigan.

# Responsabilidad Social Interorganizacional. Un caso de estudio: Abuelos en red

**Liliana Galán**[*]
**Mauricio Javier Bertonati Horcas**[**]
**Graciela Nafria**[***]
**Argentina**

## Resumen

El siguiente trabajo presenta la acción conjunta del Banco Supervielle y la Secretaría de Extensión de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNLP, ejemplo de participación social, cultural e integración a través de programas de alfabetización informática para mejorar la calidad de vida de los adultos mayores.

## Introducción

En los próximos años, la población de adultos mayores se verá cada vez más limitada para satisfacer sus necesidades de participación en la sociedad de la información, si no se instrumentan acciones educativas

* MBA Facultad Ciencias Económicas Universidad Nacional de La Plata. Contacto: lgalan@econo.unlp.edu.ar

** Licenciado en Tecnología Educativa, Universidad Tecnológica Nacional, Facultad Regional Mendoza. Contacto: Mauricio.Bertonati@supervielle.com.ar

*** Licenciada en Administración, Universidad Nacional de La Plata. Contacto: graciela.nafria@econo.unlp.edu.ar

que los incorporen a procesos de enseñanza y aprendizaje impregnados por tecnología que contribuyan a que la sociedad cambie su mirada sobre este grupo etario. Se considera que los programas de alfabetización en el uso de tecnologías digitales pueden aportar a mejorar la calidad de vida de los adultos mayores, abriendo canales efectivos de participación social, cultural y de verdadera integración. En este marco se constituye en objetivo central del presente programa desarrollar un proceso de alfabetización en el uso de tecnologías digitales destinado a adultos mayores. Al respecto, la pregunta se concentra en identificar cuáles son las acciones de responsabilidad social interorganizacional en red para mejorar la calidad de vida de adultos mayores. En esta dirección este trabajo tiene como objetivo, exponer un caso de responsabilidad social interorganizacional, sobre acciones de responsabilidad social en red. La acción conjunta entre el Banco Supervielle y las universidades nacionales de Argentina, en este caso particular, la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata, a través de la Secretaría de Extensión y el Departamento de Tecnologías Informáticas constituye un ejemplo de ello. En tal sentido, el Banco Supervielle implementó a partir del año 2007, a través del área de Responsabilidad Social Corporativa, el Programa denominado "Abuelos en Red", en él se desarrollan talleres gratuitos de capacitación sobre uso de herramientas informáticas básicas orientadas a la comunicación, destinado a personas mayores de 55 años, que sean jubilados o pensionados. Estos talleres se dictan en distintos espacios, algunas sedes funcionan en Centros de Servicios del Banco y otras en universidades asociadas.

## Metodología

La estrategia metodológica se articula en dos ejes interrelacionados: uno se refiere a la Formación de Formadores, y otro a la producción de condiciones que efectivicen el derecho a la alfabetización digital. Este eje metodológico parte de considerar el lugar de los actores en el proyecto, en tanto sujetos socio-históricos que ponen en juego sus competencias de saber hacer para realizar una práctica de vinculación tecnológica.

Desde el año 2007, el Banco ha capacitado alrededor de 35.000 adultos mayores, en 1200 talleres. En tanto en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata asistieron, durante los años 2014-2015, aproximadamente 200 adultos mayores en 20 cursos.

Mucho se ha escrito y debatido en los últimos años sobre la responsabilidad social, como una práctica de distintos tipos de organizaciones, públicas como privadas. A pesar de que cuando se aborda la temática, en particular en el caso de las empresas, este concepto deviene justamente de la corresponsabilidad que le cabe al sector privado, público y ong para satisfacer las demandas de la comunidad, si bien no se registran muchas evidencias de responsabilidad social interorganizacional.

Ya en 2003 Bernardo Kliksberg escribía: "Lo que pueden hacer políticas públicas activas combinadas con el voluntariado, la responsabilidad social empresarial, la acción vecinal, el respaldo de las comunidades religiosas, la contribución de las universidades, es mucho más que los esfuerzos aislados de los actores" (p. 33). Sin embargo, las prácticas formalizadas en Argentina no abundan, tal vez y en términos de hipótesis, por prejuicios existentes en la Universidad Pública respecto a la participación del sector privado en sus acciones y particularmente en la extensión universitaria donde se inserta el programa al que este trabajo hace referencia.

En la actualidad, la concientización creciente de las empresas en cuanto a su responsabilidad social les ha permitido permear las fronteras de su quehacer específico y encontrar al alcance de la mano la oportunidad, de comprometerse con sus públicos, como es el caso del Banco Supervielle, que recibe permanentemente adultos mayores que cobran en sus distintas sucursales su jubilación y les ofrece un camino para mantener sus relaciones perdidas por la ausencia de trabajo a través de convenios con las universidades de Argentina para desarrollar el programa "Abuelos en Red".

Este entramado de relaciones construye lo que aquí se denomina Responsabilidad Social Interorganizacional. Hay referencias en la literatura de la importancia de las redes interorganizacionales para generar capital social. Las redes interorganizacionales presuponen un campo de acción constituido por organizaciones independientes, que se han

distribuido las tareas y se articulan de una manera tal que obtienen los objetivos compartidos de una política (Jaramillo, 2006). En tal sentido, este trabajo intenta enmarcar lo que se denomina Responsabilidad Social Interorganizacional (rsi) una red vincular entre organizaciones públicas, privadas y/o organizaciones de la sociedad civil, construida para potenciar las capacidades de los participantes en pos de lograr objetivos compartidos de una política de responsabilidad social.

## Marco teórico

En el siglo xxi han prosperado las redes entre organizaciones debido a la posibilidad que ofrecen las mismas de construir consensos para la acción y complementar los objetivos de cada una de las participantes. Nuevos desafíos en el contexto de la gobernabilidad democrática, la sociedad del conocimiento y la tecnología interpelan a la Universidad en sus distintas funciones, planteando la necesidad de adoptar nuevas estrategias que medien las relaciones entre lo público y lo privado, entre el gobierno y la sociedad.

La articulación de redes de actores sociales e institucionales, como modalidad de concertar estrategias, programas y acciones, se constituye actualmente en un desafío imprescindible para las políticas en el área de extensión. Si esta tarea se lleva cabo en un marco de análisis y discusión amplio y participativo, con intervención de los múltiples actores involucrados, con espíritu tendiente a la búsqueda de consensos, quizás interpretar más cabalmente el presente y diseñar los escenarios del futuro sea más posible y se logren acuerdos de mayor significación. Se trata de la construcción de espacios y mecanismos de articulación entre las instituciones políticas y los diversos actores sociales, mediante la creación de instrumentos y procedimientos puestos a disposición de los ciudadanos y grupos de la sociedad para facilitar su intervención en los asuntos públicos. Particularmente, promover la conformación de una organización en red para llevar adelante acciones, en la cual los actores públicos y privados, las instituciones estatales y no estatales, participan y cooperan en la formulación e implementación de las políticas públicas (Mayntz, 2001). Esto permitirá avanzar en la

conformación de una nueva institucionalidad orientada a convertir a la gestión pública en un espacio más permeable a las demandas que emergen de la sociedad, y a retirar de este modo al Estado el monopolio exclusivo de la definición de la agenda social (Cunill,1999).

La importancia de la organización en red (Messner, 1995) es que, a partir de ella, se fortalece el tejido social, se promueve la participación popular en la construcción de un proyecto colectivo y una estrategia compartida que contribuya al desarrollo de la comunidad local. En estos fundamentos puede entenderse la conformación de redes interorganizacionales de Responsabilidad Social Interorganizacional (RSI).

Las redes interorganizacionales presuponen un campo de acción constituido por organizaciones independientes, que se han distribuido las tareas y se articulan de una manera tal que obtienen los objetivos compartidos de una política. Esta interacción lleva a encontrar oportunidades que generan valor público de una manera poco costosa. Según Volpentesta (2009), el abanico de actividades de gestión social que pueden emprender las empresas a través de sus acciones de RSE es amplio y diverso. Por tal motivo, cuando se intenta abordar una determinada problemática es difícil que un solo actor opere.

De ahí que aparece como legítima la vinculación de las empresas con otras organizaciones para cumplir con sus objetivos de responsabilidad social. Cuando las otras organizaciones encuentran en el vínculo la oportunidad de satisfacer también sus acciones de responsabilidad social, podría instalarse la idea de Responsabilidad Social Interorganizacional (RSI). En tal sentido, podría encuadrarse el caso que se describe en este marco. En tanto una empresa, el Banco Supervielle se vincula con las universidades a fin de promover la inclusión social de los adultos mayores. Por el lado de las Universidades, particularmente la FCE de la UNLP, encuentra en la ejecución del Programa un eje para el cumplimiento de su Responsabilidad Social Universitaria (OEA-BID, 2007). En efecto, según Valleys (2009) y Valleys (2008), uno de los cuatro ejes de la Responsabilidad Social Universitaria es la Participación Social que consiste en la gestión socialmente responsable de la participación de la universidad en la comunidad. Se trata de "la realización de proyectos con otros actores de tal modo que se constituyan vínculos (capital social) para el aprendizaje mutuo y el

desarrollo social". La universidad participa en la comunidad, va más allá de capacitar a públicos vulnerables y también constituye comunidades de aprendizaje mutuo para el desarrollo.

## La problemática de los adultos mayores

La vertiginosidad de los cambios acecidos en los últimos años exige contar con herramientas para comprender y actuar en el presente, desde un lugar de integración social, cuestión que constituye una apuesta para la universidad pública en su relación con la sociedad.

Los adultos mayores constituyen un grupo poblacional que no accede a muchos de los bienes y servicios de los que la sociedad dispone. Es decir, no cuenta con las mismas oportunidades que poseen otros sectores de apropiarse de conocimientos que les posibiliten relacionarse y realizar gestiones vinculadas a la resolución de situaciones en la vida cotidiana mediante el uso de tecnología digital.

El programa de referencia interpela y da respuesta a afirmaciones como estas: "En muchos casos, la tecnología el desarrollo no ayudó a solucionar los problemas de las personas, y al contrario, los complicó", según comentan Camarotta y Beremblum (2009) .Y los autores siguen: "Las mismas instituciones bancarias, en su propósito por simplificar sus procedimientos y agilizar lo que el jubilado necesita, también han caído en errores serios de diseño", afirmación con la cual se refieren al uso de tarjetas electrónicas sin tener en cuenta dos aspectos fundamentales: el rechazo fuerte a la nueva tecnología por parte de esta franja etárea y el interés que reviste para ellos el reunirse con sus pares una vez al mes para intercambiar y vincularse socialmente.

Identificar esta problemática nos lleva a proponer desde el enfoque de derechos, un trabajo de extensión universitaria dirigido a generar condiciones que faciliten la apropiación de conocimientos y herramientas informáticas, desde una práctica de inclusión social, en un mundo globalizado que difiere sustancialmente de la sociedad en la que se educaron y trabajaron. En este sentido, entendemos que la falta accesibilidad a la alfabetización digital de los adultos mayores, en un escenario donde las relaciones sociales y la comunicación están

fuertemente impregnadas por el uso de nuevas tecnologías, constituye una expresión de la vulneración de derechos (Viveros Madariaga, 2001). Es decir, estas personas en tanto sujetos de derecho no acceden *per se* a procesos educativos que brinden conocimientos para utilizar las nuevas tecnologías, ya que no existen ofertas educativas que los incluyan como destinatarios atendiendo a sus particularidades y necesidades.

La situación descripta podría enmarcarse en lo que Osorio (2006) señala como exclusión social de los ancianos en la compleja sociedad contemporánea, y responde, entre otras causas, al hecho de que ellos se han constituido como "sujetos de beneficio", lo cual los coloca en una posición de receptividad pasiva que nada tiene que ver con su reconocimiento como sujetos de derecho, capaces de asumir un rol activo en el desarrollo y ejercicio de la ciudadanía. Muchos de los estudios consultados demuestran que la realización de este tipo de actividades por parte de personas mayores fomenta el envejecimiento activo y son altamente beneficiosos al mejorar su salud psicosocial, promoviendo la interacción social, la independencia y la autonomía personal que inciden favorablemente en su calidad de vida.

Las tecnologías informáticas actualmente son una herramienta de comunicación, de gestión y de realización de trámites que toma cada vez más preponderancia en la vida de todas las generaciones, frente a las cuales los adultos mayores se encuentran objetivamente en desventaja, al no haber sido socializados en contextos de informatización. Ello exige un trabajo de capacitación que la universidad pública puede ofrecer desde una práctica extensionista que contribuya a producir saberes vinculados a la resolución de situaciones cotidianas. De este modo, las estrategias previstas se focalizan en la cuestión de las nuevas tecnologías y la inclusión digital de las personas mayores.

## Programa Abuelos en Red (AER)

### Fundamentación

En los próximos años, la población de adultos mayores se verá cada vez más limitada para satisfacer sus necesidades de participación en la

sociedad de la información, si no se instrumentan acciones educativas que los incorporen a procesos de enseñanza y aprendizaje impregnados por tecnología que contribuyan a que la sociedad cambie su mirada sobre este grupo etario.

Se considera que los programas de alfabetización en el uso de tecnologías digitales pueden aportar a mejorar la calidad de vida de los adultos mayores, abriendo canales efectivos de participación social, cultural y de verdadera integración. En este marco se constituye en objetivo central del presente programa desarrollar un proceso de alfabetización en el uso de tecnologías digitales destinado a adultos mayores.

En este sentido, el Banco Supervielle[1] implementó a partir del año 2007, a través del área de Responsabilidad Social Corporativa, el programa denominado "Abuelos en Red", en él se desarrollan talleres gratuitos de capacitación sobre uso de herramientas informáticas básicas orientadas a la comunicación, destinado para personas mayores de 55 años, que sean jubilados o pensionados. Estos talleres se dictan en distintos espacios, algunas sedes funcionan en Centros de Servicios[2] del banco y otras en universidades asociadas, los talleres tienen una duración de un mes, el cursado es presencial dos veces por semana de dos horas de duración, con una carga total de 16 horas reloj, luego se realizan acciones de acompañamiento por medio de una página web (www.abuelosenred.org) y en las principales redes sociales.

A medida que se van desarrollado los talleres, los adultos mayores evidencian cambios que se manifiestan notablemente, entre ellos, un mayor interés por la tecnología, exigencia de nuevos talleres, incremento en su participación, progresivo cambio de actitud hacia la adquisición de nuevos conocimientos y la posibilidad de compartir o comunicarse con otros adultos y familiares, inclusive con sus propios nietos.

1 El Banco Supervielle es un entidad financiera con una amplia cobertura territorial y fuerte presencia en la Ciudad Autónoma y la Provincia de Buenos Aires, Córdoba, Mendoza, Santa Fe, Tucumán y San Luis. Posee una red integrada de 168 sucursales y centros de servicios, 272 cajeros automáticos y más de 3.000 empleados, constituyendo el sexto banco privado de capitales nacionales.

2 Los Centros de Servicios son sucursales adaptadas especialmente para la atención de jubilados y pensionados. El Banco Supervielle atiende a más de 1.000.000 jubilados en el país con su red de Centros de Servicios.

## Objetivos del programa o acción

Acercar a nuestros adultos mayores al uso de nuevas tecnologías de comunicación e información para promover su rol activo en la sociedad actual.

## Descripción del programa o acción

Abuelos en Red (aer) es el primer programa propio de Responsabilidad Social Corporativa de Banco Supervielle. Lanzado en 2007 en San Luis con la apertura de talleres de informática e internet para adultos mayores, hoy tiene alcance nacional. Creemos en una tercera edad emprendedora y plenamente integrada en su comunidad, que puede encontrar espacios de intercambio generacionales tanto a nivel real como virtual.

El programa se dicta a 35 centros de formación a través de convenios con universidades e institutos de formación públicos y privados, donde los adultos mayores acceden en forma gratuita a ciclos de formación inicial e intermedios en el uso de tecnologías digitales de comunicación e información. Además, cuentan con un sitio exclusivo —www.abuelosenred.org— y una *fanspage* —Abuelos en Red Supervielle—, en donde pueden participar de cursos a distancia, salas de debate y foros de intercambio.

El programa Abuelos en Red se desarrolla de forma anual de enero a diciembre, desde el año 2007, en las principales universidades del país. Los beneficiarios son adultos mayores de 55 años jubilados o pensionados. Anualmente se llega a más de 15.000 adultos mayores al año con los cursos de formación.

Más de 15.000 abuelos están suscriptos a la página www.abuelosenred.org y 3.000 adultos mayores son seguidores de la *fanspage* en Facebook Abuelos en Red Supervielle.

El Programa tiene un fuerte impacto territorial, ya que tiene presencia en las siguientes provincias argentinas: Buenos Aires, Córdoba, Tucumán, San Luis, San Juan y Mendoza.

Participan del programa universidades de todo el país, en Buenos Aires: Universidad Nacional de La Plata, la Universidad Tecnológica Nacional Regional Buenos Aires, Universidad Tecnológica Nacional

Regional General Pacheco, Escuela de Psicología Social de Quilmes, Instituto Superior de Formación y Desarrollo Humano, Universidad de La Matanza, Universidad de Morón, Instituto Padre Mario Pantaleo, Universidad de Flores, Universidad privada de la Fraternidad de Agrupaciones Santo Tomás de Aquino, en la provincia de Santa Fé: Pontificia Universidad Católica Argentina "Santa María de los Buenos Aires", Facultad de Ciencias Económicas del Rosario, en la provincia de Córdoba: Instituto Cervantes Rio IV, Universidad Tecnológica Nacional Regional Villa Maria, en la provincia de San Luis: Universidad Católica de Cuyo, en la provincia de Mendoza: Pontificia Universidad Católica Argentina "Santa María de los Buenos Aires" Facultad de Ciencias Económicas y Jurídicas, Universidad Champagnat, Universidad Juan Agustín Maza, Universidad del Aconcagua, Instituto Tecnológico Universitario, Universidad de Mendoza, Municipalidad de Lujan de Cuyo, en la provincia de San Juan: Universidad Católica de Cuyo, en la provincia de Tucumán: Universidad del Norte Santo Tomás de Aquino.

Los resultados del programa indican: 35.000 adultos mayores capacitados. 9 años de enseñanza e integración. Más de 1250 talleres de formación.

Más de 20.000 horas capacitación. 24 Universidades Asociadas al programa. 35 Centros de formación. 1° Premio ccifa-rse 2009.

Los resultados en la Facultad de Ciencias Económicas de la unlp.

El convenio entre el Banco Supervielle y la Facultad de Ciencias Económicas de la unlp apunta a capacitar a los participantes en informática básica, acceso y utilización de internet (redes sociales, correo electrónico, navegación en internet), así como también en el uso de la página del Banco en la cual pueden consultar actividades y obtener algunos beneficios. Los cursos están destinados a los jubilados y pensionados —mayores de 55 años— que perciban sus haberes previsionales en los Centros de Servicios de Banco Supervielle S.A., ubicados en la ciudad de La Plata.

La Facultad ha ampliado este propósito, dado que en ese marco se formuló el objetivo del programa orientándolo a fortalecer la ampliación de derechos de los adultos mayores mediante prácticas extensionistas que, desde en una estrategia de alfabetización informática,

contribuyan a producir una mayor inclusión social y a mejorar vínculos entre pares e inter generacionales. No es la primera experiencia de Económicas con adultos mayores. Durante el año 2013, a través de la Federación de Instituciones, la FCE estuvo presente en la Comunidad Rural de Los Hornos, donde además de dictar cursos de iniciación en computación, se inauguró una sala con equipamiento informático.

El proyecto crea las condiciones para permitir que:

- Se produzcan aprendizajes en relación al uso de nuevas tecnologías para posibilitar el acceso de adultos mayores a la construcción de aprendizajes en el uso de las nuevas tecnologías que mejoren la resolución de situaciones cotidianas vinculadas al acceso a bienes y servicios.
- Se fortalezcan las condiciones de inclusión social de esta población mediante la accesibilidad a la alfabetización digital en una sociedad altamente tecnologizada;
- Se amplíe desde la institución universitaria el ejercicio del derecho a la educación mediante esta estrategia extensionista con personas mayores;
- Se genere una apropiación por parte de los integrantes del proyecto, de las herramientas de formación, planificación y gestión de procesos de alfabetización digital con adultos mayores.

La etapa como jubilados inicia con la pérdida de muchos vínculos laborales que se habían sostenido durante gran parte de la vida de la persona. Resulta central entonces construir nuevos vínculos, adaptados a la nueva etapa, que incentiven a seguir relacionándose con otros, asumiendo responsabilidades, creando, comunicándose, conociendo gente nueva de diferentes generaciones y sintiéndose capaces e independientes.

Las tecnologías informáticas actualmente son una herramienta de comunicación que va tomando cada vez más preponderancia en la vida todas las generaciones, pero a la vez resultan muy novedosas para la mayoría de los jubilados. Por eso los cursos para adultos mayores en el uso de tecnologías informáticas pretende formarlos para interactuar de la manera que lo hacen las demás generaciones, mejorar su autoestima

e integrarlos a nuevos grupos. El curso dura un mes pero una vez terminado siguen abiertos canales de consulta específicos. Más allá de las clases de computación, son muy importantes los almuerzos mensuales que se llevan adelante y las nuevas amistades que surgen espontáneamente de las actividades compartidas. Se promueve un desempeño independiente en el uso de la tecnología informática, para ello cada uno tiene una computadora, se respetan los tiempos de aprendizaje de cada uno, a la vez que se plantean actividades integradoras.

El proceso de trabajo extensionista se estructura a partir de una estrategia metodológica con dos ejes interrelacionados: uno refiere a la formación de formadores, y otro a la producción de condiciones que efectivicen el derecho a la alfabetización digital.

El primer eje, la formación de formadores, supone un proceso de "entreaprendizaje" que procura poner en diálogo y multiplicar los diferentes saberes, aportando a la construcción de reflexiones que fortalezcan el trabajo pedagógico y los aprendizajes en el uso de las tic. La modalidad de trabajo propuesta es el taller en tanto constituye un espacio de encuentro abocado a la producción colectiva de conocimientos e intercambios. En él, los participantes comparten saberes de manera horizontal, generando momentos de debate que potencian los alcances de la experiencia en lo referente a la producción de herramientas informáticas para ejecutar diversas acciones.

El segundo eje corresponde a la producción de condiciones que efectivicen el derecho a la alfabetización digital mediante acciones educativas dirigidas a favorecer la apropiación de conocimientos y el desarrollo de capacidades y destrezas vinculadas al uso de la tecnología como práctica de inclusión social. Este eje metodológico parte de considerar el lugar de los actores en el proyecto, en tanto sujetos socio-históricos que ponen en juego sus competencias de saber hacer para realizar una práctica de vinculación tecnológica.

La potencialidad de trabajar desde una metodología participativa promueve el compromiso y fortalece la decisión política de los actores que participan del proceso, en pos de generar condiciones de mayor inclusión social para los adultos mayores. El producir condiciones de realización de una práctica como el uso cotidiano de las nuevas tecnologías informáticas, constituye una clara estrategia de ampliación y

reconocimiento de derechos, y nos ubica en un plano de mayor proximidad para generar acuerdos sobre los contenidos y formatos de capacitación, sobre los intereses y necesidades de los destinatarios, así como respecto de los espacios de circulación y del sentido de transformación que plantea la estrategia extensionista. Los adultos mayores participan de reuniones de gestión y evaluación en proceso del proyecto.

## Conclusiones

Las redes interorganizacionales presuponen un campo de acción constituido por organizaciones independientes que se han distribuido las tareas y se articulan de una manera tal que obtienen los objetivos compartidos de una política. Esta interacción lleva a encontrar oportunidades que generan valor público de una manera poco costosa. Este trabajo es una evidencia de lo que se denomina Responsabilidad Social Interorganizacional (rsi), una red vincular entre organizaciones públicas, privadas y organizaciones de la sociedad civil, construida para potenciar las capacidades de los participantes en pos de lograr objetivos compartidos de una política de responsabilidad social.

Las alianzas entre organizaciones públicas, privadas y organizaciones de la sociedad civil, en su caso, se constituyen en dinamizadores de la responsabilidad social organizacional, y se convierten en oportunidades de satisfacer y anticipar las necesidades de los distintos grupos de interés, permeando las fronteras del ámbito de una organización en particular. Los vínculos generados entre el Banco y la Universidad nucleados en sus Políticas de Responsabilidad Social potencian los impactos de un programa iniciado por una institución privada, orientado a la alfabetización informática de los adultos mayores que encuentra en la universidad su socio estratégico.

A su vez, esto permite desde la institución universitaria el ejercicio del derecho a la educación mediante una estrategia extensionista y que se genere una apropiación por parte de los integrantes del proyecto, de las herramientas de formación, planificación y gestión de procesos de alfabetización digital con adultos mayores. Si esta tarea se lleva cabo en un marco de análisis y discusión amplia y participativa, con

intervención de los múltiples actores involucrados, con espíritu tendiente a la búsqueda de consensos, quizás interpretar más cabalmente el presente y diseñar los escenarios del futuro sea más factible y se logren acuerdos de mayor significación.

# Referencias

Cammarota, E. y Barenblum, D. (2009). Responsabilidad Social Empresarial y Gerencia Social: Partícipes necesarios para el Desarrollo Humano. En D. Stolar y E. Stolar (Comps.), *Responsabilidad Social Empresaria*. Buenos Aires: Valletta Ediciones srl.

Cunill Grau, N. (1999). *Repensando lo público a través de la sociedad. Nuevas formas de gestión pública y representación social*. Caracas, Venezuela: Ed. Nueva Sociedad.

Dominguez Granda, J.B. (2015). Fuentes de la Responsabilidad Social, Perú. III Sirso. "Responsabilidad Social de las Organizaciones, avances y propuestas en América Latina", Ed. Udalech.

Jaramillo, M. (2006). Redes sociales interorganizacionales. Documento técnico para "La Iniciativa de Formación en Gerencia Social para la Protección Social". Zona Sur-Occidente Fonade. Universidad Icesi. Redes Sociales e Interorganizacionales.

Kliksberg, B. (2003). *Hacia una nueva visión de la política social en América Latina. Desmontando mitos*. Revista Venezolana de Gerencia, Año 8, N.º 21, pp. 9-37.

Martínez, N., Acuna, R. y Tuzzi, M.J. (2014). Adultos mayores, inclusión social y autonomía. III Jornada de Extensión del Mercosur, Unicen, Argentina.

Mayntz, R. (2001). El Estado y la sociedad civil en la gobernanza moderna. *Revista del clad*, *Reforma y Democracia*, N.º 21. Caracas.

Messner, D. (1995). *La sociedad de redes*. Alemania: Colonia.

oea-bid (2007). ¿Cómo enseñar *ética, capital social y desarrollo en la universidad? Estrategias de rsu*. Washington: oea-bid.

Osorio, P. (2006). Exclusión generacional: la tercera edad. *Revista Mad*, *14*, 7-12. Departamento de Antropología, Universidad de Chile.

Vallaeys, F. (2008). *Breve marco teórico de la responsabilidad social universitaria*. Lima, bid-Universidad Católica del Perú.

Vallaeys, F. (2009). *Responsabilidad Social Universitaria. Manual de primeros pasos*. McGraw Hill.

Viveros Madariaga, A. (2001). Cepal. *Serie Población y Desarrollo N.°* 22. Santiago de Chile.

Volpentesta, R. *(2009). Gestión de la Responsabilidad Social Empresarial*. Argentina: Editorial. Osmar D..

# Método de integración de *stakeholders* a procesos de toma de decisiones de las empresas

**Jorge Roberto Volpentesta***
**Argentina**

## Resumen

Este trabajo presenta un método de integración progresiva y gradual de los *stakeholders* no accionariales a los procesos decisorios de las empresas, considerando diferentes grados de participación, compromiso e involucramiento.

## Introducción

Los últimos años han mostrado que en la dirección y gestión de empresas cada vez son más las argumentaciones relacionadas con la responsabilidad social empresaria (RSE), la sostenibilidad y los *stakeholders*, grupos de interés. La incorporación de estos conceptos en la gestión empresarial refiere a ciertos procesos evolutivos en la forma de "ser empresa" que modifica el accionar de aquellas que deciden adoptarlos (Ogliastri et al., 2015).

* Doctor de la Universidad de Buenos Aires, área Ciencias Económicas, subárea Administración. Investigador y profesor titular de la UBA. Contacto: jorge.volpentesta@hotmail.com

Y dentro de estos procesos, que se muestran multifacéticos y abordables desde diferentes ópticas, existe uno en particular que más impacta en la lógica tradicional de la gestión empresarial: el hecho de que las empresas muestran interés en grupos, organizaciones y personas, las que por mucho tiempo fueron ignoradas por esas mismas empresas. Así, la realidad muestra que en algunas empresas existe la decisión por satisfacer las expectativas, deseos, intereses y demandas de sus *stakeholders* no accionariales (Langtry, 1994; Donaldson y Preston, 1995; Garicano Rojas, 1998; González Esteban, 2001a; Ogliastri, 2003; Purnell y Freeman, 2012; Alejos, 2015).

El encuadre conceptual de este tema —la teoría de los *stakeholders*— establece que la incorporación de objetivos de interesados no accionariales con el fin de satisfacerlos, da cuenta de un proceso en el que las empresas que así lo deciden no solo reconocen a sus diversos *stakeholders* no propietarios y sus intereses, sino que de manera diversa e idiosincrásica habilitan espacios de participación en instancias de su gobierno a través de su intervención en ciertos procesos de toma de decisiones de gestión y de dirección (Rodríguez Fernández, 2006 y 2007).

Los trabajos académicos expresan que la incorporación de objetivos de *stakeholders* no accionariales a los procesos de gestión, son la representación de la evolución en la forma de ser empresa que algunas de estas compañías han decidido adoptar, de manera que arquetípicamente se las diferencia entre las que tienen un modelo de gobierno accionarial o financiero puro y aquellas con un modelo de gobierno pluralista o gobierno de los *stakeholders* (González Esteban, 2001a; Stiglitz, 2004; Rodríguez Fernández, 2010).

Para poder dar intervención a los interesados no accionariales en determinados procesos del gobierno empresarial se requiere que entre las empresas y sus *stakeholders* se habiliten medios de comunicación y espacios de interacción que permitan que las voces de los grupos de interés sean oídas por las empresas y, de alguna manera, resulten atendidos sus intereses y demandas, participando incluso algunos de ellos en determinados procesos de toma de decisiones.

Pero en los mismos ámbitos en los que se manifiesta este fenómeno de gestión —en su praxis empresarial y en los aportes doctrinarios— se puede comprobar que resultan escasos los métodos adecuados

que indiquen el camino para que esa vinculación se concrete y, de ese modo, se afiance la relación empresa-*stakeholders* (Ruiz de Aguirre y Retolaza, 2012).

La motivación de realización de este método tiene dos vertientes. Por un lado, la verificación a través de investigaciones de campo (Volpentesta, 2012 y 2014) de que en la práctica empresaria las empresas que quieren generar este tipo de apertura, no saben cómo hacerlo. Por el otro, la constatación, a través de la investigación bibliográfica, de que no existen métodos adecuados para tal fin.

## Marco teórico

Los antecedentes más directos del método propuesto se encuentran en Arnstein (1969) y en Connor (1988), que enfocaron sus trabajos sobre teoría política de empoderamiento ciudadano, y también en Friedman y Miles (2006) así como en el "Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés de la organización" auspiciado por AccountAbility y escrito por Krick et al. (2006), que refieren exclusivamente a *stakeholders* de organizaciones, en especial de las empresariales. El modelo propuesto por Friedman y Miles (2006) está basado en el presentado por Arnstein (1969) y, si bien no dice ya que no es un trabajo académico, el de Krick et al. (2006) se basa a su vez en estos dos últimos.

Al ser los aportes anteriores los antecedentes directos del método propuesto se exponen brevemente sus características más salientes. No sucede lo propio con otros trabajos que también permitieron pensar sobre el método, especialmente los relacionados con redes políticas e interorganizacionales, tales como los de Klijn (1997), Rovere (1999), Zurbriggen (2004) y Martínez Nogueira (2012). Además, se trabajó con material relacionado con el enfoque de la ética dialógica, que sirvieron de inspiración para su elaboración (Cortina, 1990, 2000, 2003, 2005; González Esteban, 2001b; García Marzá, 2003; Argandoña, 2007; Argandoña y Hoivik, 2009).

En su trabajo, Arnstein (1969) argumenta sobre las estructuras de poder en la sociedad y cómo estas interactúan, analizando quién posee

el poder cuando se toman decisiones importantes. Su modelo de participación ciudadana en el proceso de elaboración de políticas públicas abarca desde los estratos más inferiores que corresponden al paternalismo, hasta los superiores que corresponden al control ciudadano. Su representación asume la relación entre una comunidad y su gobierno mediante el uso de una escalera como metáfora, la que expresa el aumento al acceso del poder de la comunidad en los procesos de toma de decisiones. Su propuesta busca representar las etapas necesarias para que aquellos ciudadanos excluidos de los procesos políticos y económicos sean deliberadamente incluidos en el futuro.

Por su parte, Connor (1988) presenta un modelo también en escalera, de planificación conjunta entre las personas y los organismos de poder con el propósito de proporcionar un enfoque sistemático para prevenir y resolver controversias públicas sobre políticas específicas, programas y proyectos, ya sean desarrollados solo por los gobiernos como también con participación privada. A diferencia del modelo de Arnstein (1969), este presenta una secuencia temporal para la prevención y solución de conflictos entre partes, en el que cada escalón actúa de manera acumulativa. Aun cuando el modelo no particulariza en los niveles de participación de los ciudadanos, brinda una orientación respecto de la prevención y resolución de conflictos que esa participación podría generar.

En tanto, el modelo de Friedman y Miles (2006) es el primero que se elabora específicamente con la intención de ser aplicado por empresas y para sus grupos de interés. Los autores especifican que es un modelo de compromiso de los interesados que se propone ilustrar los grados cualitativos de la gestión de *stakeholders* desde la perspectiva de ellos. El modelo distingue doce niveles, y los autores no son partidarios de que todas las relaciones con los *stakeholders* deban ser llevadas al máximo nivel, o a algún nivel en particular: los distintos grupos de interesados deben ser tratados en diferentes niveles, y luego, un mismo grupo deberá ser tratado en diferentes niveles a lo largo del tiempo. El modelo específicamente es de administración, de manejo de los *stakeholders*. En su esencia subyace un enfoque estratégico-instrumental, puesto que la idea que prevalece es la de "manejar"

de alguna manera a los grupos de interés, con un evidente sentido de disminución del riesgo empresario.

Por último, el esquema presentado por Krick et al. (2006) está estructurado en ocho niveles de relación entre las organizaciones y sus *stakeholders*. Este modelo brinda ejemplos de algunos de los enfoques de relación prácticos más comunes en cada nivel. Cabe recordar que el "Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés" no es un escrito académico, de manera tal que no identifica las fuentes utilizadas para su realización.

## Método de integración de *stakeholders*

El método que se propone se fundamenta en escritos y conceptos sobre redes políticas e interorganizacionales y en modelos de empoderamiento ciudadano y gobernanza de empresas, porque la incorporación de *stakeholders* como participantes activos en determinadas decisiones de las empresas refleja un proceso de empoderamiento que se sustenta en razón de los vínculos que se generan y se van consolidando, precisamente, entre las empresas y sus grupos de interés. Y estos vínculos son entre personas que van elaborando redes personales que se conectan o vinculan, aunque una de esas personas sea el gerente general de una empresa y se relacione con su cargo incluido, porque no se conectan cargos entre sí, no se conectan organizaciones entre sí: se conectan las personas. Y esa construcción de redes tiende a la generación de confianza, materia prima indispensable para sustentar cualquier relación entre las empresas y sus *stakeholders*.

El método concentra su atención en las actividades y circunstancias que las empresas deberían considerar en su vinculación con los grupos de interés, con el fin de integrarlos a sus procesos de toma de decisiones directivas: enseña acerca de un camino que las empresas pueden seguir para cumplir con dicho objetivo. En ese camino las variables relevantes son la intensidad y la profundidad de la participación de los *stakeholders* en los procesos de toma de decisiones.

Aun cuando en el entramado final de empresa-*stakeholders* el nodo principal siguen siendo las empresas representadas por sus integrantes, lo cierto es que la red que se teje explica muchas formas de vinculación

entre aquellas y sus grupos de interesados y, por ende, el nivel de participación de estos en los procesos empresariales.

A diferencia de otros métodos propuestos por la doctrina, este está fundamentado en el enfoque ético-normativo, porque supone por parte de las empresas la adopción de posturas verdaderas y sinceras de consideración de sus *stakeholders* como fines en sí mismos y no solo como instrumentos para que otros interesados —por ejemplo, los accionistas— puedan alcanzar sus fines. Y dentro del enfoque ético normativo, tiene su inspiración en los conceptos de la ética dialógica.

Desde la perspectiva del enfoque ético-normativo, el planteo de la ética discursiva o dialógica puede resultar un ideal lejano de alcanzar si se piensa en las diferencias que existen entre los *stakeholders* y las empresas, las que con sus ajustadas estructuras jerárquicas y su enorme poder informacional y económico, expresan manifiestamente las relaciones asimétricas de poder e igualdad entre ellas y sus *stakeholders*. La propuesta práctica de instrumentalización de los conceptos de la ética dialógica deberían llevar, entonces, a tratar de nivelar esos desequilibrios de manera que se den las condiciones de representación de todos los *stakeholders* en un mismo plano de igualdad de oportunidades y simetría. Para que esto se concrete resulta fundamental que los directivos de las empresas asuman que sus grupos de interés son agentes morales, y los incorporen a sus procesos de gobierno a través del diseño de sus estrategias, políticas y decisiones, por medio de mecanismos que aseguren aquellas condiciones.

El método está dirigido a aquellas empresas que realmente creen que la participación de los *stakeholders* en sus procesos de toma de decisiones directivas y gobernanza representa un valor en sí mismo, una situación que favorece tanto a la empresa como a los *stakeholders*, considerándolos fines en sí mismos y no simples medios para intentar maximizar los beneficios de una sola clase de interesados. Es por eso que se excluyen del método las ideas que expresan modalidades instrumentales y cínicas de manejo de los grupos de interés. A diferencia de los modelos citados, el método incorpora un nivel de noparticipación en el que las empresas deberían desarrollar determinadas actividades favorecedoras de la posterior y efectiva participación, compromiso e involucramiento de sus *stakeholders*. Su meta-objetivo es el sincero crecimiento e intensificación

de los vínculos entre las empresas y sus *stakeholders*, desde el nivel más superficial hasta lograr su total involucramiento.

Cabe consignar que en la aplicación concreta del método deben tenerse en cuenta las diferentes características de los sistemas de gobierno corporativo que, esquemáticamente, pueden diferenciarse entre los sistemas anglosajón, asiático, germánico y latino (Cuadrado Ballesteros et al., 2015, p. 23). Las características que los diferencian se relacionan con los factores legales, la importancia del mercado de capitales y la estructura de propiedad vigente en cada caso. Vale decir que en función de cada contexto se deberán matizar las recomendaciones propuestas en el método.

## Desarrollo del método

El método formula una progresión en la intensidad del vínculo empresa-*stakeholders* en cuatro etapas, que se inicia en el momento en el que las empresas toman la decisión de realizar una gestión en la que considerarán los objetivos, intereses, deseos y expectativas de sus *stakeholders*. A su vez, dentro de cada etapa se distinguen diferentes fases. Luego de una primera etapa en la que las empresas ponen atención en sus grupos de interés, estarían dadas las condiciones para la creación, por iniciativa de ellas, de espacios en donde los *stakeholders* podrían participar, para luego avanzar a través de un progresivo compromiso de aquellos con determinadas acciones y actividades realizadas conjuntamente con las empresas, hasta desembocar en el involucramiento definitivo de los grupos de interés en determinados procesos decisorios.

El método aspira a ser un referente válido de seguimiento y aplicación para las empresas que quieren empezar a escuchar las voces de sus *stakeholders* y atender sus demandas. Aunque también puede aplicarse para identificar actuaciones empresarias, encuadrándolas en alguna determinada fase estipulada por el método, así como también reconocer acciones empresarias que no implican un sincero compromiso con sus grupos de interés, las que se ubicarían por debajo del nivel de no participación.

Cada empresa debería ajustar su camino real de incorporación de sus *stakeholders* a sus procesos decisorios sobre la base de sus características contextuales y las condiciones espacio-temporales de las vinculaciones ya establecidas, de modo que las etapas y fases que se exponen no necesariamente deben ser desarrolladas en ese orden, así como también alguna o algunas de ellas podrían dejarse de lado. Además, el método tampoco propicia que todos los *stakeholders* sean llevados a una determinada etapa o fase, pues cada empresa debe determinar en qué etapa o fase desea llevar su vinculación con cada partícipe. A su vez, un mismo grupo de interesados podría estar incluido en diferentes etapas y fases a lo largo del tiempo así como diferentes *stakeholders* podrían "ingresar" en el método en diferentes fases, debido a que con algunos de ellos las organizaciones tienen habitualmente relaciones, como en el caso de los proveedores y empleados. También pueden existir diferencias si el *stakeholder* es un actor individual —que igualmente puede ser agrupado con otros *stakeholders* individuales—, se presenta organizacionalmente —sindicatos, ong— o encarna un colectivo de incierta representación —comunidad.

Las distintas etapas y fases del método de integración gradual de los *stakeholders* no accionariales a los procesos decisorios de las empresas se muestran en la tabla 1, en el que también se expresan las consecuencias más evidentes del vínculo generado. De manera similar a los modelos tomados como referencia, este método procede de forma escalonada, tal como si cada fase fuese un peldaño que partiendo desde una base determinada llega a la parte superior paso a paso.

En función de la esencia de los vínculos que se generan entre las empresas y sus *stakeholders*, para su representación gráfica se adopta una imagen que además de mostrar la concatenación de las fases, proporciona la idea de que cada etapa representa una profundización de los vínculos, un continuo entrecruzamiento entre los diferentes actores que participan de la relación. La elección de una figura basada en la grafía del adn no es casual pues así como este al contener la codificación de las proteínas, y siendo que estas al ser diferentes para cada especie producen que cada una tenga su propia codificación, de manera similar cada empresa tendrá su propia sucesión de pasos para

llegar a la participación, compromiso e involucramiento de sus *stakeholders*, y esa sucesión de pasos será diferente a la de otras empresas. La versión gráfica puede verse en la figura 1.

## Explicación de sus etapas y fases

### 1. Atención

A partir de la decisión de tomar en consideración los objetivos, deseos, expectativas e intereses de sus *stakeholders*, la empresa debería comenzar a realizar determinadas acciones que anticipen y preparen la creación de espacios de participación. Precisamente, la etapa de atención propone la realización de acciones que permitirán que la empresa inicie el camino tendiente a la participación, compromiso e involucramiento de sus *stakeholders* en ciertos aspectos de su gestión.

#### Diferenciación

La diferenciación clara de los *stakeholders* y sus intereses constituye la base para que la empresa pueda comenzar a transitar con ellos un genuino camino de participación, compromiso e involucramiento, no obstante lo cual esta fase solo meramente expresa un interés instrumental. No hay objetivos explicitados ni más relación que la que podría surgir por las vinculaciones contractuales. No obstante, esta fase es sumamente importante ya que representa, por parte de la empresa, la aceptación de sus *stakeholders*: si no se acepta que el otro existe difícilmente se genere entre la empresa y sus *stakeholders* una relación que adquiera profundidad y calidad. Aceptar que el otro existe es asignarle importancia y una entidad propia diferenciada de la de los demás: el otro se hace visible, está presente, de manera que se tiende el primer puente para tomarlo en cuenta.

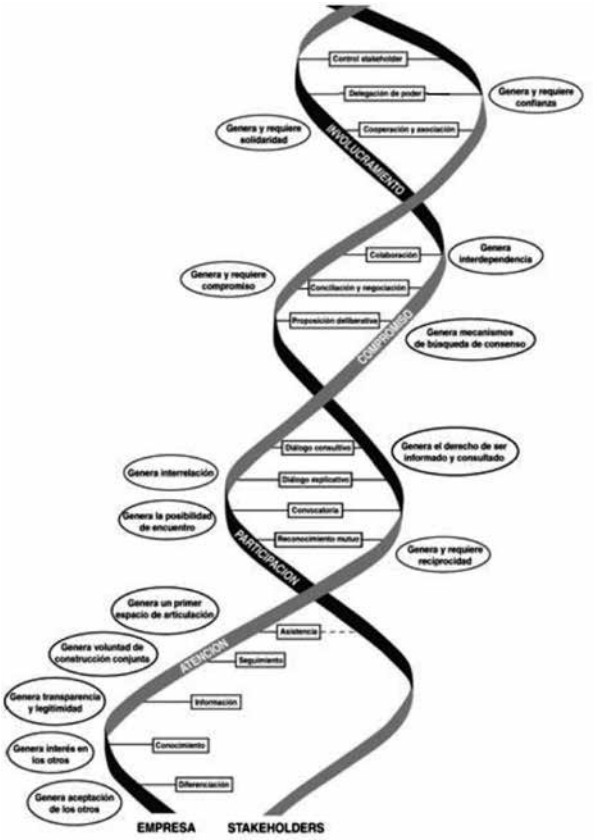
**Tabla 1.** Etapas y fases del método de integración

| Etapas | Fases | Consecuencia del vínculo | Medios e instrumentos de vinculación |
|---|---|---|---|
| *Involucramiento* | Control *stakeholder* | | |
| | Delegación de poder | Genera y requiere confianza | Comités de dirección y gestión |
| | Cooperación y asociación | Genera y requiere solidaridad | Alianzas estratégicas, sociedades de riesgo compartido |
| *Compromiso* | Colaboración | Genera interdependencia | Proyectos comunitarios, iniciativas sociales, desarrollo de proveedores |
| | Conciliación y negociación | Genera y requiere compromiso | Técnicas de conciliación y negociación, técnicas de análisis de problemas, construcción de escenarios |
| | Proposición deliberativa | Genera mecanismos de búsqueda de consenso | Grupos permanentes de asesoramiento |
| *Participación* | Diálogo consultivo | Genera el derecho de ser informado y consultado | Rondas de diálogo, talleres, encuestas, reuniones individuales, *focus group*, sondeos de opinión, grupos de asesoramiento |
| | Diálogo explicativo | Genera interrelación | Rondas de diálogo, talleres, encuestas |
| | Convocatoria | Genera la posibilidad de encuentro | Redes sociales electrónicas, línea telefónica gratuita, sitios web, publicaciones en medios de comunicación, cartelera interna, *house organ*, intranet |
| | Reconocimiento mutuo | Genera y requiere reciprocidad | Visitas a la empresa, visitas a los *stakeholders* |

| Etapas | Fases | Consecuencia del vínculo | Medios e instrumentos de vinculación |
|---|---|---|---|
| *Atención* | Asistencia | Genera un primer espacio de articulación conjunta empresa-*stakeholder* | Contribuciones requeridas |
| | Seguimiento | Genera voluntad de construcción conjunta | Revisión activa y constante de: cartas, expresiones en medios de comunicación e Internet, protestas, buzón de sugerencias, investigaciones de mercado |
| | Información | Genera transparencia y legitimidad | Conferencias, presentaciones públicas, publicaciones, publicidad en medios de comunicación, reportes de sustentabilidad "sinceros" |
| | Conocimiento | Genera interés en los otros | Cartas, expresiones en medios de comunicación e Internet, protestas |
| | Diferenciación | Genera aceptación de los otros | Mapeo de *stakeholders* |

**Fuente:** elaboración propia.

Figura 1. Etapas y fases del método de integración




**Fuente:** elaboración propia.

## Conocimiento

Las empresas podrían diferenciar a sus *stakeholders* pero no necesariamente tener el conocimiento de ellos. Esta fase supone la manifestación de la inclinación del ánimo por parte de la empresa hacia cada uno de sus *stakeholders*: se expresa, de esta manera, que cada uno de ellos "importa" por sí mismo para la empresa. Y representa un esfuerzo por parte de la empresa para tratar de entender la posición del otro, el lugar desde donde el otro observa la realidad y expresa sus opiniones.

### Información

Las empresas podrían liberar información a los *stakeholders* de manera abierta y transparente. Esta información sería unidireccional ya que no espera respuesta por parte de los s*takeholders*—puesto que tampoco se los invita a responder—, y podría ser dirigida como no dirigida intencionalmente a un *stakeholder* en particular.

### Seguimiento

El seguimiento consiste en ir tras de lo que opinen los *stakeholders*, estableciendo así el primer eslabón en el que la empresa manifiesta que tiene interés en un conocimiento activo de sus *stakeholders*, y que no solo le interesa tener la "foto" de ellos en un determinado momento —propio de la fase de conocimiento— sino que su intención consiste en dotar a la relación del dinamismo propio que posee toda vinculación.

### Asistencia

La asistencia supone un espacio de encuentro, si bien esporádico, entre la empresa y sus *stakeholders*; a la vez representa la primera instancia en la cual la comunicación fluye de uno a otro, de manera bidireccional. Las acciones que se concretan en esta fase resultan fundamentales para que los *stakeholders* sientan que pueden confiar en la empresa a la vez que esta realiza acciones que tienden a consolidar el vínculo. Se genera un primer espacio de articulación conjunta en una situación concreta entre la empresa y sus *stakeholders*, aun cuando la asistencia puede circunscribirse a uno solo de ellos y desaparecer luego de la acción.

## 2. Participación

Participar es "estar", "intervenir", en un tiempo y lugar determinados; estar e intervenir no necesariamente implica que quien participa tenga obligación alguna, o la necesidad de realizar ciertas acciones por haber participado. Participar de algo o tomar parte en alguna cosa o asunto es reconocer la no posesión de esa cosa o algo: no se participa de aquello que uno mismo posee. De manera que, ineludiblemente, la participación es cosa de dos, y representa algo más que la consulta respecto

de medios y fines: es un proceso en el cual dos partes o más se influyen mutuamente en la realización de planes, programas y objetivos.

### Reconocimiento mutuo

Si bien en la fase de conocimiento se discriminaba a los *stakeholders* por la naturaleza, cualidades y relaciones de las cosas, en esta fase de reconocimiento el examen cuidadoso y detenido se produce entre ambas partes. Expresa el conocimiento en profundidad de algo o de alguien; en lenguaje platónico, significa sacar a la luz el verdadero conocimiento de algo.

### Convocatoria

Una vez que existe el reconocimiento mutuo, cualquier integrante del espacio en el que se produce la participación está en condiciones de efectuar una convocatoria para realizar diferentes actividades. Aun cuando el método asume que la empresa es el sujeto activo que impulsa la participación de los *stakeholders*, una vez que estos tienen definido el espacio de participación, también están en condiciones de generar esta solicitud.

### Diálogo explicativo

Aun cuando en esta fase ya se encontrarían habilitados los canales bidireccionales de comunicación y se tendría consciencia de la existencia de espacios de participación, el diálogo explicativo permitiría a la empresa informarle a sus *stakeholders*, previo a su anuncio público, sobre decisiones que ya hubiesen sido tomadas.

### Diálogo consultivo

Sobre una agenda de temas dispuestos por la empresa se convoca a los *stakeholders* para conocer sus puntos de vista. La empresa busca obtener información y *feedback* de los *stakeholders* como insumo de sus procesos de toma de decisiones. Para ello se los escucha con atención y se toman en cuenta sus apreciaciones en las decisiones que se estuvieren considerando.

## 3. Compromiso

Existe dentro del compromiso un componente sustancialmente importante que es el de la existencia de una relación. El compromiso significa: compartir con otros sin perder la identidad; tener visión de futuro en conexión con la realidad; trabajar para transformar la realidad, optimizándola. El compromiso así conceptualizado expresa un estadio superior al de la participación, ya que supone la realización de acciones conjuntas entre aquellos que han aunado sus voluntades y se prometen seguir un camino que lleve al logro de los objetivos establecidos de común acuerdo, coordinando sus acciones a través del ajuste mutuo de sus voluntades.

### Proposición deliberativa

Esta fase del método representa el momento en el cual a los *stakeholders* no solo se les informa y consulta sino que también se les invita a aportar ideas y plantear propuestas sobre los temas que sean de su interés. Y si es la empresa la que asume la iniciativa de proponer, debe saber que esta instancia deja abierta la posibilidad de que a las propuestas se les introduzcan modificaciones que los *stakeholders* formulen.

### Conciliación y negociación

La consulta verdadera efectuada a los *stakeholders* a través del diálogo consultivo y la proposición deliberativa puede llevar a que los puntos de vista entre estos y la empresa sean divergentes, e incluso, contrapuestos. Antes de llegar a una decisión final, a la empresa le va a interesar eliminar, o bien disminuir tanto como sea posible, los factores discordantes o contradictorios. Para ello la empresa deberá conciliar y negociar con sus *stakeholders*.

### Colaboración

La colaboración refiere a un trabajo en conjunto con otra u otras personas para realizar una obra entendiéndose que representa una ayuda que se presta para que otro/s pueda/n lograr algo que, de otra manera, no hubiera/n podido hacer o le/s hubiera costado más. A diferencia de la asistencia, en esta fase el compromiso se va asumiendo

progresivamente por ambas partes de modo que nada que lo que una haga le resulta indiferente a la otra.

## 4. Involucramiento

En la etapa de compromiso los *stakeholders* aceptan los objetivos y la visión de la empresa, pero en esta etapa de involucramiento esos objetivos son compartidos por los *stakeholders* en un grado mayor de compenetración, de empatía con la organización; en parte esto surge porque en esta etapa la empresa fija sus objetivos volcando en ellos muchos de los objetivos, deseos, expectativas e intereses de sus *stakeholders*. Para que exista involucramiento los *stakeholders* deben entender con claridad el propósito de las acciones que van a emprender, habiendo previamente identificado y consensuado con la empresa los intereses, deseos y expectativas que esperan ser satisfechos a través de acciones claras y definidas.

### Cooperación y asociación

Entre la fase de colaboración y ésta de cooperación y asociación existe una profundización mayor en el vínculo empresa-*stakeholders*. El factor diferencial que permite discriminar con mayor precisión estas fases es que en esta, el trabajo conjunto se verifica desde el inicio del proyecto, desde la determinación misma de los objetivos: genera acciones y decisiones conjuntas. Aquí el proyecto no tiene un único "dueño" sino que desde su misma génesis ambas partes intervienen a través de un importante involucramiento mutuo, en la medida que se verifique la existencia de una finalidad explícita de interés para las partes, que a su vez no reemplace ni colisione con los fines propios de quienes participan, ni con las funciones o estructuras formales existentes.

### Delegación de poder

Esta fase del método de integración de los *stakeholders* en los procesos decisorios de las empresas implica la existencia de una representación significativa de aquéllos en los órganos decisorios de la empresa, tanto de gestión como de dirección. En este punto hay que diferenciar la participación de los *stakeholders* en órganos consultivos o de

asesoramiento por invitación de la empresa, de aquellas situaciones en las que los *stakeholders* participan efectivamente en cuerpos colegiados que tienen la responsabilidad de la toma de decisiones en algunas temáticas de la gestión empresarial.

### Control *stakeholder*

Esta fase representa una situación excepcional en la cual los *stakeholders* pasarían a detentar la mayoría —o todas— las posiciones que toman decisiones así como el control total del proceso, lo que equivaldría a poseer el completo control administrativo en una empresa así como el acceso y control sobre los recursos. En una sociedad capitalista la noción de control absoluto por parte de los *stakeholders* resulta una situación verdaderamente excepcional.

# Referencias

Alejos, L. C. (Octubre, 2015). *Gobierno Corporativo ¿y? responsable. Cuadernos de la Cátedra "la Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo*, N.° 28.

Argandoña, A. (2007). Responsabilidad social de la empresa: ¿qué modelo económico? ¿qué modelo de empresa? *Documentación social*, *146*, 11-24.

Argandoña, A. y Hoivik, H. (2009). Corporate social responsibility: one size does not fit all. Collecting evidence fron Europe. *Journal of Business Ethics*, *89*(3), 221-234.

Arnstein, S. R. (julio, 1969). A ladder of citizen participation. *Journal of the American Institute of Planners*, *35*(4), 216-224.

Connor, D. M. (1988). A new ladder of citizen participation. *National Civic Review*, *77*(3), 249-257.

Cortina, A. (1990). Ética sin moral. Madrid: Tecnos.

Cortina, A. (1994/2000). Ética de la empresa. Madrid: Editorial Trotta S.A.

Cortina, A. (2003). *Construir confianza: ética de la empresa en la sociedad de la información y las comunicaciones*. Madrid: Editorial Trotta SA.

Cortina, A. (20 de agosto de 2005). Ética de la empresa, no solo responsabilidad social. *El País*, edición impresa. Recuperado de http://elpais.com/diario/2005/08/20/opinion/1124488806_850215.html

Cuadrado Ballesteros, B., García Rubio, R., y Martínez Ferrero, J. (2015). Efecto de la composición del consejo de administración en las prácticas de responsabilidad social corporativa. Revista de contabilidad, *Spanish Accounting Review*, *18*(1), 20-31.

Donaldson, T. y Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *The Academy of Management Review*, *20*(1), 65-91.

Friedman, A., y Miles, S. (2006). *Stakeholders: theory and practice*. Oxford: Oxford University Press.

García-Marzá, F. (2003). Confianza y poder: la responsabilidad moral de las empresas de la comunicación. En A. Cortina. *Construir confianza* (pp. 195-220). Madrid: Editorial Trotta S.A.

Garicano Rojas, T. (Marzo, 1998). Los distintos modelos y actitudes ante el gobierno de la empresa: stockholders y stakeholders. *Información Comercial Española*, *769*, 23-34.

González Esteban, E. (2001a). Consecuencialismo y deontologismo para una ética empresarial: una mirada desde la teoría de stakeholders. *Sociedade em Debate*, *7*(1), 31-45.

González Esteban, E. (2001b). *La responsabilidad moral de la empresa: una revisión de la teoría de stakeholder desde la ética discursiva*. (Tesis de Doctorado). Facultad de Ciencias Humanas y Sociales, Departamento de Filosofía y Sociología, Universitat Jaume I de Castellón. Castellón.

Klijn, E. H. (1997). Policy networks: an overview. En Kickert, W. J. M., Klijn, E. H. y Koppenjan, J. F. M. (Eds.), *Managing complex networks*. London: Sage Publications Ltd.Recuperado de http://revista-redes.rediris.es/webredes/textos/Complex.pdf

Krick, T., Forstater, M., Monaghan, P. y Sillanpää, M. (2006). *El compromiso con los stakeholders. Manual de práctica de las relaciones con los grupos de interés*. Accountability, United Nations Environment Programme, Stakeholder Research Associates Canada Inc. Recuperado de http://www.accountability.org/images/content/2/0/204.pdf

Langstry, B. (1994). Stakeholders and the moral responsibilities of business. *Business Ethics Quarterly*, *4*(4), 431-443.

Martínez Nogueira, R. (2012). Las redes públicas y las redes interorganizacionales: los problemas de coherencia y coordinación. *Voces en el Fenix*, Año3, N.° 18, 48-53.

Ogliastri, E. (2003). Alianzas cívicas y la empresa social: una introducción. *Revista Latinoamericana de Administración*, *31*, segundo semestre de 2003, 5-13.

Ogliastri, E., Prado, A., Jäger, U., Vives, A. & Reficco, E. (2015). Social Business. In James D. Wright (editor-om-chief), *Internacional Encyclopedia of the Social & Behavorial Sciences*, 2nd edition, Vol 22. Oford: Elsevier, 68-173.

Purnell, L. S. y Freeman, R. E. (2012). Stakeholder theory, fact/value dichotomy, and the normative core: how wall street stops the ethics conversation. *Journal of Business Ethics*, *109*(1), 109-116.

Rodríguez Fernández, J. M. (diciembre de 2006). La responsabilidad social de la empresa: ¿un medio o un fin? *Revista de Dirección y Administración de Empresas*, N.° 13, 53-77.

Rodríguez Fernández, J. M. (2007). Responsabilidad social corporativa y análisis económico: práctica frente a teoría. *Ekonomiaz*, N.° 65, 2° cuatrimestre, 12-49.

Rodríguez, J. M. (mayo-agosto, 2010). ¿Cómo formulamos la misión y visión de la empresa para que sea compatible con al rse y el buen gobierno? *Revista de la Responsabilidad Social de la Empresa*, N.°5, 1-4, [Versión digital].Recuperado de http://www.fundacionluisvives.org/rse/digital/5/articulos/53794/index.html

Rovere, M. R. (1999). *Redes en salud: un nuevo paradigma para el abordaje de las organizaciones y la comunidad*. (Reimpresión). Rosario: Ed. Secretaría de Salud Pública.

Ruiz De Aguirre, L. S. y Retolaza, J. L. (2012). Participación de los stakeholders en la gobernanza corporativa: fundamentación ontológica y propuesta metodológica. *Universitas Psychologica*, *11*(2), 619-628.

Stiglitz, J. (2004). Business social responsibility. En bsr 2004 Annual Conference, New York.Recuperado de http://www.bsr.org/BSRConferences/2004/keynotes/2004_jstiglitz.pdf.

Volpentesta, J. R. (2014). Identificación del impacto de la gestión de los stakeholders en las estructuras de las empresas que desarrollan estrategias de responsabilidad social empresarial. *Revista Universidad &Empresa*, *26*, 63-92.

Volpentesta, J. R. (julio-diciembre, 2012). Las acciones sociales en empresas con responsabilidad social. *Revista Visión de Futuro*, *16*(2), 105-125, Año 9.

Zurbriggen, C. (octubre de 2004). Redes, actores e instituciones. *Reforma y Democracia*, N.° 30. Recuperado de http://www.clad.org/portal/publicaciones-del-clad/revista-clad-reforma-democracia/articulos/030-octubre-2004/0051000

# Informações socioambientais de relatórios empresariais — legislação colombiana e normatização brasileira

Iliana de Los Ángeles Pachón Bolaños*
Bruna Andrade Matos**
Carina de Farias Gonçalves***
**Brasil**

## Introdução

Os problemas ambientais e sociais do presente evidenciam a necessidade crescente de buscar formas mais sustentáveis para atender às necessidades da geração atual e da futura, garantindo o bem-estar social de todos. Isso é o que define o Relatório de Brundtland, *Our Common Future*, da World Commission on Environment and Development (1987), acerca do desenvolvimento sustentável (DS).

Diante de tal cenário, as empresas têm sido cobradas a contribuírem para um mundo mais justo e sustentável, a adotarem ações que tenham como base a promoção do bem-estar social. Dessa forma, o DS tornou-se um conceito de gestão de grande valor no setor corporativo,

* Bacharel em ciências contábeis. Corporación Universitaria Minuto de Dios (Uniminuto), Regional Pereira, Colômbia. nanitapachon@gmail.com

** Bacharel em ciências contábeis. Universidade Estadual de Santa Cruz (UESC), Brasil. bruna.matoss@yahoo.com.br

*** Doutoranda em desenvolvimento e meio ambiente. Universidade Estadual de Santa Cruz (UESC), Brasil. Docente de ciências contábeis. afgoncalves@uesc.br

uma vez que uma empresa socialmente responsável consegue ter maior prestígio perante seus usuários.

Relatórios sociais são divulgados anualmente por empresas comprometidas a evidenciar suas práticas sociais e ambientais. Nesses documentos, constam informações gerais e específicas de diversas ações e metas expostas em números e textos. Atualmente, o Balanço Social e o Relatório de Sustentabilidade são os modelos mais utilizados pelas empresas, sendo o segundo o mais encontrado por ser mais abrangente e flexível quanto ao conteúdo exposto (Becchetti, Ciciretti, Hasan & Kobeissi, 2012).

Além da criação de normas para a construção e a divulgação de relatórios sociais, as últimas décadas foram marcadas por acréscimos e alterações na legislação de cada país com vistas a atender à demanda das questões sociais e ambientais em curso. Seja com acordos mundiais por intermediações com a Organização das Nações Unidas (onu), seja por iniciativa própria (Vasconcelos, 2011).

Esta pesquisa foi realizada na Empresa Colombiana de Petróleo (Ecopetrol), a maior empresa do ramo nesse país. Dada a relevância da temática, pretendeu responder aos seguintes questionamentos: a legislação colombiana vigente atende às necessidades atuais com relação à divulgação de práticas socialmente responsáveis por parte das empresas? O relatório de sustentabilidade da Ecopetrol evidencia com transparência suas práticas sociais e ambientais aos seus usuários? Como a ciência contábil pode auxiliar no processo de incentivo e divulgação das práticas sustentáveis empresariais a partir de normatizações específicas como o caso brasileiro da nbc t 15?

Dessa forma, o objetivo do trabalho foi avaliar o relatório integrado de gestão sustentável da empresa Ecopetrol (2014) quanto à transparência das informações, com base na legislação colombiana pertinente em comparação à normatização contábil brasileira (nbc t 15), identificando sinergias e visando demonstrar a relevância da contabilidade socioambiental no incentivo e na divulgação de práticas empresariais socialmente responsáveis.

## Fundamentação teórica

A responsabilidade social é aplicada a todos os tipos e portes de organizações e deve ser uma mentalidade proativa incorporada em todos os níveis de planejamento, execução e interação das partes interessadas (abnt nbr iso 26000, 2010).

Até recentemente, o conceito de responsabilidade social confundia-se com filantropia, ou seja, ações caridosas que as empresas realizavam voluntariamente. Isso porque se acreditava que somente o Estado, os governos e suas instituições tinham obrigações ante a sociedade e o meio ambiente (Eon, 2015).

A definição cunhada pela norma internacional e adotada pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (abnt nbr 16001, 2012) é a de que a empresa seja respons*ável* pelos impactos de suas decisões e atividades na sociedade e no meio ambiente, por meio do comportamento ético e transparente que:

- contribua para o desenvolvimento sustentável, inclusive para a saúde e o bem-estar da sociedade;
- leve em consideração as expectativas das partes interessadas;
- esteja em conformidade com a legislação aplicável;
- seja consistente com as normas internacionais de comportamento, e
- esteja integrada em toda a organização e seja praticada em suas relações.

Os Estados Unidos e a Europa foram os pioneiros em cobrar das empresas maior responsabilidade social a partir da publicação de relatórios sociais. A consolidação dessa necessidade e cobrança deu-se a partir da década de 1960 (Torres, 2001). Na França, desde 1977, existe a Lei de Responsabilidade Social que obriga as empresas a publicarem o Balanço Social (Becchetti et al., 2012).

No Brasil, desde 1997, o falecido sociólogo Herbert de Souza (Betinho) e o Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (Ibase) chamaram a atenção dos empresários e de toda a sociedade para a importância e a necessidade da publicação dessa demonstração a fim

de evidenciar as informações de caráter social (Vieira & Faria, 2007; Vellani, 2011).

No relatório de sustentabilidade, a empresa pode contar toda a história sustentável da empresa, junto com os dados em números orientados pela Norma Brasileira de Contabilidade nbc t 15. No caso do Balanço Social, são encontrados apenas os dados, dispostos em tabelas, o que às vezes pode não conter todas as informações desejadas pelas empresas.

O Conselho Federal de Contabilidade (cfc) manifestou interesse sobre o assunto por meio das Normas Brasileiras de Contabilidade, com a Resolução cfc n.º 1.003/2004, aprovando a nbc t 15 — Informações de natureza social e ambiental. Essas normas entraram em vigor em 1º de janeiro de 2006. Segundo a nbc t 15, a demonstração de informações de natureza social e ambiental deve evidenciar os dados e informações da entidade dessa natureza, extraídas ou não da contabilidade (cfc, 2004).

Pontos negativos também são levantados por indicadores diversos, que, supostamente, expõem falhas da empresa. No entanto, vale ressaltar a necessidade dessas abordagens, uma vez que se trata de um balanço e, portanto, deve-se considerar informações de efeitos positivos e negativos, assim como os direitos e as obrigações apresentados no Balanço Patrimonial (Dowbor, Sachs & Lopes, 2010). Nesse quesito, mais uma vez, a nbc t 15 recebe destaque ao requerer tais indicadores em seu modelo.

Por fim, outros fatores a serem observados em um relatório social sob o modelo da nbc t 15 consistem na presença de notas explicativas, identificação do responsável pela geração das informações divulgadas e auditoria externa. Tais itens representam maior confiabilidade e transparência a toda e qualquer demonstração.

Siqueira e Vidal (2002) realizaram um estudo nos balanços sociais publicados por 21 empresas em 2001, nos quais apenas seis apresentaram notas explicativas. Beets e Souther (1999) já criticavam a transparência desses relatórios devido ao baixo nível de complexidade das informações prestadas nas escassas notas explicativas.

A nbc t 15, porém, incentiva o uso de notas explicativas e dispõe, no item 15.3.1, que "além das informações contidas no item 15.2

(informações a serem divulgadas), a entidade pode acrescentar ou detalhar outras que julgar relevantes" (cfc, 2004). Em seu item seguinte, o 15.3.2, a norma aborda a questão da identificação do responsável. Em suma, a nbc t 15 define-se como a norma mais completa e abrangente do país, com maior número de indicadores, clareza e fornecimento de subsídios para maior comparabilidade. No entanto, não inclui "[...] sanções quanto ao seu descumprimento" (Carvalho & Siqueira, 2012, p. 38).

No contexto colombiano, tem-se a legislação ambiental pertinente, que foi constituída pelas regras que possibilitam a relação entre o homem e o meio ambiente, e foi criada em 1913 com a lei sobre a proteção das florestas. Em 1973, a Lei Marco, que autoriza a emissão do Código de Recursos Naturais, estabeleceu que o ambiente é patrimônio comum da população.

Então, em 1991, como resultado da nova Constituição Política Colombiana, o conceito de proteção ao meio ambiente foi redimensionado e elevou-se à categoria dos direitos coletivos, promovendo mecanismos de proteção por parte dos cidadãos. Mais tarde, a Lei 99 de 1993, a partir da qual foi criada a Secretaria do Meio Ambiente, reorganizou o setor público responsável pela gestão e pela conservação do meio ambiente e dos recursos renováveis, criou o Sistema Nacional do Meio Ambiente (Sina) e também as Corporações Autônomas Regionais (cars).

No ano seguinte ao da criação da Lei supracitada, promulgou-se o Decreto 1.753/1994 a fim de estudar o impacto ambiental, bem como para ser utilizado como ferramenta na tomada de decisão e no planejamento ambiental necessários para definir a prevenção, correção, compensação e mitigação de impactos negativos de um projeto ou atividade. Seis anos mais tarde, definiu-se a Lei 633, que diz respeito às taxas de licenças ambientais. Por meio delas, as autoridades ambientais cobram a avaliação de serviços e monitoramento da licença ambiental, autorizações, concessões e outros instrumentos estabelecidos para controle ambiental (Vasconcelos, 2011).

Os atos administrativos, as resoluções, as circulares e outros, por parte das diversas autoridades administrativas, permanecem válidos, com base nos poderes derivados dos decretos compilados. Não há, no

entanto, uma normatização específica para o meio empresarial acerca da evidência de informações sociais relacionadas a suas atividades.

A ciência contábil representa uma base importante para que estudos ambientais sejam desenvolvidos a contento no âmbito dos negócios, na medida em que os efeitos econômicos imputados ao patrimônio devem ser bem interpretados para que a informação seja útil na tomada de decisão.

Atualmente, as empresas estão mais dispostas a participar da discussão ambiental por reconhecer a necessidade, a urgência e o diferencial positivo na sua imagem no mercado (Gonçalves, 2012). Apresentar relatórios sociais, portanto, é um fator de competitividade que deixa a empresa à frente de concorrentes que ainda não o fazem (Dowbor, Sachs & Lopes, 2010).

A partir do momento em que problemas relacionados ao meio ambiente começaram a surgir nas empresas, "os gestores passaram a requerer da contabilidade informações financeiras que os ajudassem nesse trabalho e para as quais os contadores, de modo geral, não se encontravam (encontram) preparados" (Ferreira, 2011, p. 53).

Diante desse cenário, fez-se necessária a atualização dos profissionais dessa área, quanto aos assuntos relacionados ao meio ambiente e do que se tratava essa nova contabilidade, que, até então, poucos tinham acesso.

Portanto, a contabilidade socioambiental tem papel fundamental na motivação, na identificação, na orientação, na formulação e na divulgação de relatórios compostos por informações sociais relacionadas às atividades das empresas, de forma que sejam transmitidas formalmente, com transparência e confiabilidade, como direcionam os princípios contábeis existentes para toda demonstração contábil elaborada (Alvarez & Mota, 2010).

## Metodologia

Quanto à abordagem adotada, foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa com o objetivo de realizar um estudo mais aprofundado sobre o tema escolhido. No que se refere aos objetivos, foi realizada uma

pesquisa exploratória devido à necessidade de examinar informações complementares a fim de ampliar o conhecimento sobre o tema abordado. Paralelamente, utilizou-se da pesquisa descritiva com o intuito de delinear as características do problema em questão.

Como procedimento adotado durante a coleta de dados, foi utilizada a pesquisa bibliográfica a partir de material impresso e virtual, em especial, oriundos de livros e periódicos especializados, bem como de relatórios, documentos e legislação disponíveis, o que caracteriza a pesquisa como documental. Como técnica de exame, foi utilizada a análise de conteúdo do material bibliográfico selecionado com vistas a estabelecer uma relação entre o material e os objetivos do trabalho (Gil, 2014).

Foi analisado o relatório de sustentabilidade de 2014 da empresa colombiana Ecopetrol a fim de compará-lo com a normatização brasileira para avaliá-lo perante as informações requeridas pela NBC T 15, uma vez que esta mostra como ele deve ser elaborado. A primeira etapa foi identificar no relatório ambiental da Ecopetrol os itens abordados conforme a norma brasileira requer. Em seguida, uma análise do conteúdo foi realizada para descrever criticamente acerca das informações divulgadas.

## Resultados e discussão

A Ecopetrol atua no setor de petróleo e gás integrado há 63 anos, e é a maior empresa na Colômbia que atua nessa área. Ainda, está envolvida em todos os elos da cadeia de exploração de hidrocarbonetos, produção, comercialização e transformação de combustíveis e produtos de maior valor agregado, como petroquímicos.

No que concerne ao status legal, a Ecopetrol é uma empresa mista, comercial, organizada como uma corporação, no âmbito nacional, vinculada ao Ministério de Minas e Energia, em conformidade com as disposições da Lei 1.118 de 2006, regida pelo Estatuto Social presente no documento de n.º 5.314 de 14 de dezembro de 2007, emitido pela *Notaria Segunda do Distrito Notarial de Bogotá* (equivale ao Contrato Social brasileiro).

Seus campos de extração estão localizados no centro, sul, leste e norte da Colômbia. Essa empresa tem duas refinarias (Barrancabermeja e Cartagena) e três portos de exportação e importação de combustíveis e matérias-primas em ambas as costas (Coveñas e Cartagena, no mar do Caribe, e Tumaco, no oceano Pacífico). Também é de sua propriedade a maioria do petróleo e de oleodutos que ligam sistemas de produção com grandes centros de consumo e terminais marítimos do país. Além disso, é acionista em outras empresas dos setores de exploração e produção, transporte, refinaria e petroquímica e biocombustíveis.

No que diz respeito ao negócio de biocombustíveis, nos últimos anos, a Ecopetrol tem investido internacionalmente e já está presente no Brasil, no Peru e nos Estados Unidos (Golfo do México). Em 2011, entrou no Índice de Sustentabilidade Dow Jones e atingiu o nível bronze nos dois anos seguintes. No ano de 2014, a empresa colombiana continuou destacando-se e recebeu vários prêmios e reconhecimentos voltados para a área de sustentabilidade ambiental e responsabilidade corporativa.

A normatização da Colômbia que trata das questões ambientais é bastante ampla, o que leva as empresas a elaborarem os relatórios com as ações que competem à questão social e ambiental à sua maneira. Em compensação, a NBC é mais objetiva e específica ao demonstrar o que é necessário estar disposto em um relatório ambiental, seja ele um balanço social, seja um relatório de sustentabilidade. Assim, a análise do relatório, item a item, deu-se conforme a estrutura fornecida pela norma brasileira.

O item 15.1 da NBC T 15 traz o conceito e os objetivos da norma. Nesse item, consta o que deverá ser apresentado no relatório contábil e quais as informações que serão tratadas como informações de natureza social e ambiental. Comparando com o relatório de sustentabilidade, verificou-se que este está de acordo com o que é proposto na norma contábil brasileira.

De acordo com a Ecopetrol, a Controladoria-geral da Nação (CGN, equivale ao Conselho Federal de Contabilidade no Brasil) adotou o Sistema de Contabilidade Pública (SCP) em setembro de 2007 quando declarou sua conformação e definiu seu escopo. Na comunicação n.º

20079-101345 de 28 de setembro do mesmo ano, emitido pela CGN, ordenou-se a aplicação do SCP na empresa a partir de 1º janeiro de 2008.

A respeito das normas ambientais, a Ecopetrol suporta as pesquisas de seus impactos ambientais em uma linha estratégica cujo objetivo é contribuir com a mitigação dos efeitos negativos de sua produção no país. Além da conformidade regulamentar das operações e de ser a base para a sustentabilidade empresarial, adotam programas e projetos que visam: minimizar a geração de emissões atmosféricas; reduzir o consumo de água e geração de descarga; aplicar a gestão integral de resíduos; conservar a biodiversidade, preservá-la e utilizá-la de forma sustentável, e gerar padrões de ecoeficiência. Tal comportamento contribui para o cumprimento das metas estabelecidas no Plano de Desenvolvimento Nacional sobre as questões ambientais.

No item 15.2, estão dispostas as informações que serão divulgadas no relatório. Está dividido em quatro subitens. Referente ao item 15.2.1, que trata da geração e distribuição de riquezas, a norma informa que "a riqueza gerada e distribuída pela entidade deve ser apresentada conforme a Demonstração do Valor Adicionado (DVA)". O relatório não apresenta dados dessa natureza, como se pede na norma brasileira.

O item 15.2.2 trata dos recursos humanos, cujo relatório da empresa em estudo apresenta apenas alguns dos dados requeridos e deixa algumas informações relevantes sem registro, como o número de funcionários divididos, etnia e nível de escolaridade, disponibilizando apenas a informação que mostra a distribuição dos funcionários por sexo biológico e faixa etária, apresentados em gráfico. No relatório, constam as informações em números sobre a segurança social, benefícios, saúde, educação, contribuições fiscais e outros. Em relação aos benefícios, as informações são genéricas, isto é, não há discriminação que especifique os gastos.

Os dados fornecidos pelo relatório de sustentabilidade, referentes a sociedade e comunidade, estão dispostos em modelo de metas da empresa, e não em valores gastos. Assim, a mensuração quantitativa desses quesitos fica comprometida devido à falta de objetividade e clareza dos dados divulgados.

Uma vez que consta apenas o valor gasto com funcionários, mas não está especificado quanto desse valor foi para salários ou para outros

gastos referentes aos funcionários, como alimentação, auxílio-creche, transportes, capacitação de pessoal e outros fatores requeridos pela NBC T 15, verificou-se que, nesse item, as informações disponibilizadas pela Ecopetrol são limitadas.

No item 15.2.3, que é o item que trata da interação da entidade com o ambiente externo, a empresa Ecopetrol divulga metas estabelecidas para o ano de 2014 com ações relacionadas à sociedade e à comunidade. No entanto, a empresa apenas as divulga, não estipula valores a serem investidos, o que impossibilita o leitor de identificar quanto a empresa está disposta a investir nas ações citadas. Além disso, não há como mensurar a representatividade dessas metas com relação ao faturamento ou à produtividade anual da empresa. Não havendo parâmetros, a avaliação do item fica insuficiente.

Referente ao item que trata dos fornecedores, o relatório da Ecopetrol demonstra que há 100 % de satisfação, porém, na NBC T 15, outros itens são citados, como o número de reclamações recebidas diretamente na entidade pelos órgãos de fiscalização e pela justiça, e os valores de multas e indenizações a clientes. Não ter esse registro discriminado no relatório da empresa faz com que as informações relacionadas a isso não sejam demonstradas de forma clara.

O item 15.2.4 requer informações relativas à interação com o meio ambiente. O relatório divulga valores e dados relevantes, mas parte das informações se repetem em outros itens. A norma brasileira estabelece que os dados fornecidos pela empresa devem estar de acordo com os itens, e cada item está dividido em interações da empresa com diferentes ramos.

A empresa disponibilizou algumas informações pertinentes, porém se constataram mais informações referentes aos objetivos e às metas da empresa do que valores efetivamente gastos com essas ações. Assim, as informações disponibilizadas são genéricas e propiciam às partes interessadas um entendimento tendencioso. A empresa preocupa-se em demonstrar informações que acreditam poder agradar mais aos usuários ao invés de promover a transparência de suas práticas, o que evidencia pontos fortes e fracos na mesma magnitude.

O próximo item, o 15.3, traz as disposições finais que tratam das informações ainda não requeridas nos itens anteriores. A Ecopetrol

disponibiliza, nesse ponto, diversas informações subjetivas e dispostas de forma aleatória. Dados relacionados a metas traçadas e cumpridas, que seguem o padrão das demais informações analisadas. Algumas dessas informações se referem a metas contidas no Pacto Global com relação aos direitos humanos, ao meio ambiente e à corrupção, e, ainda, alguns resultados financeiros da empresa.

## Conclusões

Atendendo ao objetivo principal de avaliar o relatório social da Ecopetrol com base nos itens propostos pela NBC T 15, verificou-se que as informações foram transmitidas subjetivamente pela empresa, o que possibilita interpretações variadas.

O decreto que normatiza os relatórios sociais na Colômbia é muito abrangente e pouco conciso quanto ao tipo das informações e à apresentação delas, fazendo com que os relatórios sejam mais subjetivos em suas informações, diferentemente da norma brasileira. No entanto, isso não garante que as empresas cumpram com o requerido, uma vez que a NBC T 15 não possui penalizações para o seu possível descumprimento.

O relatório da empresa selecionada atende parcialmente aos quesitos requeridos pela NBC T 15, mesmo sendo uma organização colombiana com normas diferenciadas e menos exigentes quanto ao detalhamento das informações. No entendimento atual do mercado global, porém, vale ressaltar que as empresas devem promover ações em todas as instâncias administrativas e operacionais com vistas à pluralidade das exigências e dos padrões internacionais. Assim, a Ecopetrol está um passo à frente com relação à normatização dos relatórios sociais em seu país. Este trabalho identificou pontos que podem trazer mais melhorias nessa questão.

Partindo da informação de que as questões socioambientais são globais, faz-se necessário um esforço coletivo mais concentrado em auxiliar as empresas a elaborarem tais demonstrações, publicando suas práticas socialmente responsáveis de forma efetiva. Os relatórios devem evidenciar, além de números absolutos, dados de itens específicos

bem como métodos utilizados, comparativos históricos, resultados alcançados e informações que aparentemente podem ser consideradas negativas, mas que demonstram a preocupação da empresa com a transparência de suas atividades, como número de acidentes e processos trabalhistas do período, por exemplo.

A contabilidade socioambiental nesse contexto tem uma função norteadora que fornece embasamento para maior conhecimento e compreensão dos dados a serem divulgados. Nesse interim, profissionais contábeis especialistas da área exercem papel relevante na compilação e no tratamento de informações, bem como na conscientização da equipe de trabalho que exerce ou pode exercer práticas socialmente responsáveis na empresa.

A necessidade de se ter uma norma norteadora global para tais relatórios empresariais é emergencial. A contabilidade socioambiental configura-se como uma ferramenta de fundamental relevância na compreensão e na aplicação das práticas de responsabilidade social empresarial. Além disso, pode servir de auxílio especializado à construção de políticas públicas com vistas ao bem-estar social, econômico e ambiental das gerações presentes e futuras, como objetiva o conceito do desenvolvimento sustentável.

Esta pesquisa mostrou a necessidade e a importância dos relatórios sociais bem estruturados, que zelem pela transparência e pela comunicação com seus usuários. Recomenda-se que os profissionais colombianos da contabilidade socioambiental, em conjunto com o meio público e empresarial, busquem padronizar tais publicações. Normatizações específicas, que visem à participação de todas as partes interessadas, demonstram a efetivação com o compromisso que toda a humanidade possui em preservar e conservar o meio ambiente com atividades sustentáveis e socialmente responsáveis.

# Referências


abnt (Associação Brasileira de Normas Técnicas). (2010). *abnt nbr iso 26000: Diretrizes sobre Responsabilidade Social*. Rio de Janeiro: abnt.

abnt (Associação Brasileira de Normas Técnicas). (2012). *abnt nbr 16001: responsabilidade social — sistema de gestão — requisitos*. Rio de Janeiro: abnt.

Alvarez, R. A. & Mota, J. A. (orgs.). (2010). *Sustentabilidade ambiental no Brasil: biodiversidade, economia e bem-estar humano*. Brasília: Ipea.

Becchetti, L., Ciciretti, R., Hasan, I. & Kobeissi, N. (2012). Corporate social responsibility and shareholder's value. *Journal of Business Research*, *65*, 1628-1635.

Beets, S. & Souther, C. C. (1999). Corporate environmental reports: the need for standarts and an environmental assurance service. *Account horizons*, *13*(2), 129-145.

Bovespa. Bolsa de Valores de São Paulo. (2015). *Índice de sustentabilidade empresarial*. Recuperado de http://www.bmfbovespa.com.br/pt_br/produtos/indices/indices-de-sustentabilidade/indice-de-sustentabilidade-empresarial-ise.htm.

Carvalho, F. M. & Siqueira, J. R. M. (2012). Regulamentações brasileiras do balanço social. Em A. C. S. Ferreira, J. R. M. Siqueira & M. Z. Gomes (orgs.), *Contabilidade ambiental e relatórios sociais*. 2. ed. (pp. 23-41). São Paulo: Atlas.

cfc [Conselho Federal de Contabilidade] (2004). *Resolução cfc n.º 1.003/04. nbc t 15 — Informações de natureza social e ambiental*. Recuperado de http://www2.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes_sre.aspx?Codigo=2004/001003

Colômbia. (1999). *Código de Recursos Naturales*. Recuperado de http://faolex.fao.org/cgibin/faolex.exe?rec_id=150098&database=faolex&search_type=link&table=result&lang=spa&format_name=@SRAL

Colômbia. (1991). *Nueva Constitución Política de Colombia 1991*. Recuperado de http://faolex.fao.org/cgibin/faolex.exe?rec_id=150098&database=faolex&search_type=link&table=result&lang=spa&format_name=@SRAL

Colômbia. (1994). *Decreto n.º 1753 de 26 de maio de 1994*. Recuperado de http://faolex.fao.org/cgibin/faolex.exe?rec_id=150098&database=faolex&search_type=link&table=result&lang=spa&format_name=@SRALL

Colômbia. (2004). *Norma técnica colombiana* ntc-iso *14001*. Recuperado de https://gestionambientalempresarial.wordpress.com/.../norma-tecnica-

Colômbia. (1993). *Ley General Ambiental de Colombia*. Ley n. 99 de 1993. Recuperado de https://www.google.com.co/#q=Ley+99+de+1993

cmmad/wced [Comissão Mundial para o Meio Ambiente/World Commission on Environment and Development] (1987). *Our Common Future*. Oxford: Oxford University Press.

cvm [Comissão de Valores Mobiliários]. (2016). *Pareceres de Orientação*. Recuperado de http://www.cvm.gov.br

Dowbor, L., Sachs, I. & Lopes, C. (orgs.). (2010). *Riscos e oportunidades: em tempos de mudanças*. São Paulo: Editora e Livraria Instituto Paulo Freire; Fortaleza, ce: Banco do Nordeste do Brasil.

Ecopetrol (2015). *Reporte Integrado de Gestión Sostenible 2014*. Recuperado de http://julibe.com/work/ecopetrol/reporte-2014/espanol/superior/reporte-integrado-de-gestion-sostenible-2014/sobre-este-reporte/

Eon, F. (2015). O que é responsabilidade social? *Revista Responsabilidade Social.com*. Recuperado de http://www.responsabilidadesocial.com/o-que-e-responsabilidade-social/

Ferreira, A. C. S. (2011). *Contabilidade ambiental: uma informação para o desenvolvimento sustentável*. São Paulo: Atlas.

Gil, A. C. (2014). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas.

Gonçalves, C. F. (2012). *Pegada de carbono no ciclo de vida da celulose de eucalipto* (Dissertação de mestrado em desenvolvimento regional e meio ambiente). Universidade Estadual de Santa Cruz (uesc), Ilhéus, Bahia.

Ibase [Instituto Brasileiro de Análise Social e Econômica]. (2016). *Responsabilidade social das empresas*. Recuperado de http://www.ibase.org.br

Siqueira, J. R. M. & Vidal, M. C. R. (2002). Balanços sociais brasileiros: uma análise crítica das publicações do ano de 2001. Em Seminário usp de Contabilidade, 2. São Paulo. *Anais eletrônicos*. Recuperado de http://www.eac.fea.usp.br/congressousp/seminario2/index.htm

Torres, C. (2001). Responsabilidade social das empresas (rse) e balanço social no Brasil. Em C. A. T. Silva & F. S. Freire (orgs.). *Balanço social: teoria e prática*. São Paulo: Atlas.

Vasconcelos, M. A. L. (2011). *Harmonização de legislação ambiental no Mercosul: a adoção de políticas comuns como fator de conservação do meio ambiente*. Brasília: edição do autor.

Vellani, C. L. (2011). *Contabilidade e responsabilidade social: integrando desempenho econômico, social e ecológico*. São Paulo: Atlas.

Vieira, M. T. & Faria, A. C. (2007). Aplicação da nbc t 15 por empresas dos segmentos de bebidas e alimentos: uma pesquisa documental. *Revista Universo Contábil*, *3*(1), 49-69.

# Responsabilidade social: o investimento social de micro e pequenas empresas do Programa de Desenvolvimento de Empresas e Organizações Sociais (PDEOS), da Fundação Dom Cabral — Brasil

**Helena Maria Gomes Queiroz***
**Michelle Queiroz Coelho****
**Brasil**

## Resumo

Este artigo tem o objetivo de analisar o investimento social das empresas participantes do PDEOS. Para isso, foi feito um estudo de caso na Rede PDEOS, que consistiu em uma pesquisa do tipo exploratória e descritiva, com abordagem qualitativa. Foram avaliadas as parcerias desenvolvidas, que já somam mais de 340 nos quatro primeiros anos de atuação.

Palavras-chave: Investimento Social. Micro e Pequenas Empresas. Responsabilidade Social.

## Introdução

A Fundação Dom Cabral (FDC) criou, em 2008, o Jardim de Oportunidades, um conjunto de projetos estruturantes do Jardim Canadá,

* Doutora em Educação. Mestre em Administração. Fundação Dom Cabral. helenatrilha@gmail.com

** Mestre em Administração. Fundação Dom Cabral. michelletrilha@gmail.com

que iniciou com um diagnóstico sobre a região e, a partir dos resultados obtidos, surgiram diversos projetos de desenvolvimento local sustentável. Entre eles, o Programa de Desenvolvimento de Empresas e Organizações Sociais (pdeos), que tem como objetivo estimular o desenvolvimento local sustentável a partir da promoção da gestão responsável junto às lideranças empresariais e comunitárias do Bairro Jardim Canadá e região. No pdeos, a fdc atua em três eixos:

- sensibiliza as lideranças empresariais sobre o desenvolvimento local sustentável a partir do entendimento do tema e das potenciais contribuições de seu negócio;
- contribui para ampliar o conhecimento e a prática da gestão responsável no contexto das organizações sociais;
- promove a articulação entre empresas e organizações sociais participantes.

O primeiro ciclo do pdeos iniciou-se em 2012, com a presença de seis empresas de pequeno e médio porte e seis organizações sociais, todas sediadas no Jardim Canadá. No segundo ano do programa, em 2013, mais seis empresas e seis organizações sociais foram convidadas a participar. Com o programa já no terceiro ano, em 2014, quatro empresas e quatro organizações passaram a integrar o grupo. Finalmente, em 2015, em seu quarto ciclo, foram selecionadas mais quatro empresas e duas organizações sociais.

Durante essa trajetória de quase cinco anos, o trabalho desenvolvido foi concentrado no Jardim Canadá porque é a região de entorno na qual o principal *campus* da Fundação Dom Cabral está inserido e por isso o desejo de estabelecer vínculos fortes de apoio ao desenvolvimento da comunidade local.

A diferença básica em relação ao formato de atuação nos quatro ciclos é a periodicidade das monitorias, que começam com quinzenais para organizações sociais e mensais para empresas — ambas do primeiro ciclo — e chegam a semestrais, no quarto ciclo. Isso porque o programa parte do pressuposto que, com o passar dos anos, os integrantes da Rede sentem-se mais seguros em relação às práticas gerenciais desenvolvidas e ao diálogo mais direto nas relações de parceria.

Nesse contexto, este artigo tem o objetivo de analisar o investimento social das empresas participantes do pdeos. Para isso, foi feito um estudo de caso na Rede pdeos, que consistiu em uma pesquisa do tipo exploratória e descritiva, com abordagem qualitativa. Foram avaliadas as parcerias desenvolvidas, que já somam mais de 340 nos quatro primeiros anos de atuação. O recorte do artigo é para as iniciativas desenvolvidas entre empresas e organizações sociais em duas categorias centrais: recursos financeiros e recursos diversos. As doações de recursos financeiros foram analisadas, sendo a maioria delas, doações regulares geralmente como recurso livre, ou seja, a organização social determina a prioridade de utilização do recurso.

Apresentamos, ainda, outros formatos de recursos financeiros como aqueles vinculados à compra de produtos gerados pelas organizações sociais, além de um formato mais recente, que são as doações financeiras atreladas a campanhas de Marketing para Causas Sociais. Esse é um dos dados mais interessantes da avaliação, pois demonstra, sobretudo na realidade das micro e pequenas empresas, que é possível contribuir para o desenvolvimento local, independente do porte e dos recursos financeiros disponíveis.

## Marco teórico

O marco teórico apresenta o conceito de "Responsabilidade Social" que a iso 26 000 aborda: a responsabilidade social de micro e pequenas empresas, o investimento social privado e as particularidades das micro e pequenas empresas nesse contexto. Por fim, apresenta-se abordagem de autores sobre Redes e Parcerias.

### Responsabilidade social: conceito da iso 26 000

Antes de apresentar a metodologia de construção do Programa de Investimento Social (pis), é importante apresentar o conceito de "Responsabilidade Social", especificada na iso 26 000. Lançada em 2010, a ISO 26 000 estabelece um padrão internacional de diretrizes de Responsabilidade Social. O Brasil, representado pela Associação Brasileira

de Normas Técnicas (abnt), em conjunto com o Swedish Standard Institute (sis), da Suécia, foram responsáveis pela condução dos trabalhos, liderando o Grupo de Trabalho (iso/tmb wg — WorkingGroup) de Responsabilidade Social da iso (com mais de 430 pessoas de 72 países e 35 organizações internacionais).

Para a norma, a responsabilidade social é definida como "a responsabilidade de uma organização pelos impactos de suas decisões e atividades na sociedade e no meio ambiente, por meio de um comportamento ético e transparente que contribua para o desenvolvimento sustentável, inclusive a saúde e o bem-estar da sociedade; leve em consideração as expectativas das partes interessadas; esteja em conformidade com a legislação aplicável; seja consistente com as normas internacionais de comportamento e esteja integrada em toda a organização e seja praticada em suas relações" (iso 26 000, 2010).

1. A norma apresenta sete temas centrais, a saber:
2. Governança Organizacional
3. Direitos Humanos
4. Práticas Leais de Trabalho
5. Meio Ambiente
6. Práticas Leais de Operação
7. Questões Relativas ao Consumidor
8. Envolvimento e Desenvolvimento da Comunidade

Apesar da capilaridade da atuação do pdeos, o programa atua prioritariamente no tema 7, Envolvimento e Desenvolvimento da Comunidade. Esse tema apresenta sete questões possíveis de serem abordadas pelas organizações, a saber:

1. Envolvimento da comunidade
2. Educação e cultura
3. Geração de emprego e capacitação
4. Desenvolvimento tecnológico e acesso às tecnologias
5. Geração de riqueza e renda
6. Saúde
7. Investimento social

Ainda considerando a ISO 26 000 como referência, o desenvolvimento da comunidade, de uma maneira ampla, envolve a melhoria na qualidade de vida de uma população. No entanto, é preciso reconhecer que não se trata de um processo linear e as partes interessadas podem ter motivações diferentes, até mesmo conflitantes. O envolvimento de uma empresa com a comunidade deve, portanto, partir da premissa de que é possível encontrar interesses comuns, apesar das diferenças. O compartilhamento de responsabilidades é necessário para a promoção do bem-estar da comunidade como um objetivo coletivo.

Ainda de acordo com a norma, os investimentos sociais podem contribuir para o desenvolvimento, fortalecendo o relacionamento de uma empresa com a comunidade. Esse investimento pode, ou não, estar associado às principais atividades da empresa.

Finalmente, a norma destaca que o envolvimento da comunidade é uma forma proativa de a empresa participar da comunidade ao estabelecer parcerias com organizações, participação de Redes, entre outros. É justamente nesse contexto que o PDEOS atua.

## Responsabilidade social de micro e pequenas empresas

A responsabilidade social não é apenas uma questão de grandes empresas. Seabra (2015) ressalta que pequenas empresas estão também vinculadas a princípios e valores éticos. Para o autor, cada empresa deve proceder aos seus próprios diagnósticos de situação e repensar a sua atuação.

Práticas responsáveis em pequenas e médias empresas são possíveis. Entretanto, Vives (2011) salienta que há que se ter cuidado em não as comparar com as ações de grandes empresas. As razões e motivações são diferentes. Elas enfrentam menos pressão das partes interessadas, dependem mais das motivações dos donos, gerentes e empregados. As pequenas empresas estão menos conscientes dos benefícios potenciais das práticas responsáveis, têm menos recursos, tanto financeiros, quanto humanos. O autor complementa dizendo que as associações empresariais devem implementar programas para promover essas práticas e os governos devem estimular sua adoção.

Para Alesandria e Gesualdo (2013), o conhecimento sobre a aplicação da responsabilidade social empresarial nas pequenas e médias empresas permite iniciar um processo de retroalimentação e transferência, o que contribui para soluções adaptadas às suas características específicas e resulta em uma vantagem competitiva que gera valor econômico, social e ambiental, e isso favorece o desenvolvimento sustentável do entorno.

Diversas são as formas nas quais a Responsabilidade Social Empresarial (rse) pode favorecer a competitividade das mpes, de acordo com Durán (2013):

- melhora dos produtos e processos que se traduzem em maior satisfação e lealdade do cliente;
- maior motivação e fidelidade dos trabalhadores, aumentando sua criatividade e inovação;
- melhor imagem pública, devido a prêmios ou um maior reconhecimento pela sociedade;
- melhor posição no mercado de trabalho;
- aplicação de padrões internacionais de gestão social e ambiental que permite o acesso a mercados internacionais;
- melhor relação com outros agentes empresariais e autoridades;
- melhora da rentabilidade devido à maior eficiência do uso dos recursos; e
- aumento das vendas como consequência do supracitado.

As mpes precisam apresentar ações mais efetivas na busca da satisfação dos colaboradores envolvidos com o negócio, bem como dos interesses da comunidade e apoio às ações que visem preservar o meio ambiente. Também se enfatiza a necessidade de o Estado estar mais presente e dar um apoio intensivo a empresas desse porte. Em pesquisa realizada com 126 microempresas em um Município do Rio de Janeiro, Khalil (2005) menciona alguns dos resultados encontrados. Há uma fragilidade dos empresários em definir as ações de responsabilidade social que praticam em suas empresas como ações concretas. Para eles, essas ações são inerentes somente às grandes empresas. Eles consideram que suas ações sociais são práticas individuais de melhoria

das relações com seus funcionários e com a comunidade na qual atuam, o que caracteriza filantropia e não responsabilidade social. Essas práticas são de humanidade e bom senso.

## Investimento social privado e as micro e pequenas empresas

Este artigo dedica-se a compreender melhor o conceito de "Investimento Social Privado" e alguns dados sobre esse mercado com atenção ao contexto das micro e pequenas empresas, foco do PDEOS.

De acordo com Deboni (2013), o conceito foi criado nos anos 1990 pelos líderes que deram origem ao Grupo de Institutos e Fundações Empresariais (Gife), que buscava diferenciar a atuação social das empresas e fundações privadas da forma tradicional de filantropia, predominantemente assistencialista.

Para o grupo, "Investimento Social Privado" é o repasse voluntário de recursos privados de forma planejada, monitorada e sistemática para projetos sociais, ambientais e culturais de interesse público. Incluem-se nesse universo as ações sociais protagonizadas por empresas, fundações e institutos de origem empresarial ou instituídos por famílias, comunidades ou indivíduos (Gife, 2015).

Já para o Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social (Idis), "Investimento Social" é a alocação voluntária e estratégica de recursos privados, sejam eles financeiros, em espécie, humanos, técnicos ou gerenciais, para o benefício público (Idis, 2015). Esse conceito é o que adotamos dentro do PDEOS pela importância que as parcerias com recursos diversos (não-financeiros) representam em nossos resultados.

Apresentamos alguns dados interessantes do Benchmarking do Investimento Social Corporativo (Bisc), que faz um acompanhamento anual dos investimentos sociais privados no Brasil. Foi criado em 2008 pela Comunitas, uma organização da sociedade civil que tem a missão de contribuir para o aprimoramento dos investimentos sociais corporativos.

Em sua edição de 2014, o relatório traz resultados obtidos a partir de pesquisa com mais de 300 empresas, fundações e institutos que operam no Brasil. Os dados revelam que o investimento foi da ordem de

dois bilhões de reais em 2013. Mesmo sendo inferior ao ano anterior, ainda assim pode ser considerado positivo tendo em vista a conjuntura econômica do país. Além disso, a participação dos investimentos sociais no lucro das empresas manteve-se bem acima do padrão internacional apresentado pelo cecp, instituição parceira da Comunitas (Bisc, 2015).

A pesquisa do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea) de 2006, apesar de mais antiga, representa o último estudo do Instituto e indicou que cerca de 60 % das empresas brasileiras têm alguma atuação social, com investimentos da ordem de R$ 6 bilhões (dado atualizado pela inflação para 2009). A pesquisa destaca que uma quantidade significativa de Micro e Pequenas Empresas (MPEs) relatam ações sociais — nas empresas de 1 a 10 empregados, 66 % delas contribuem (Ipea, 2015) —.

O potencial de crescimento da atuação social nas Micro e Pequenas Empresas é enorme. Alguns dos dados apontados na pesquisa divulgada pelo Serviço Brasileiro de Apoio a Pequenas e Médias Empresas (Sebrae), em 2014, ilustram esse contexto:

- as MPEs geraram, em 2011, 27 % do valor adicionado do conjunto de atividades pesquisadas (pib). Esse percentual vem aumentando na série histórica, iniciada em 1985, quando esse indicador representava 21 % do valor adicionado (pib), e em 2001, 23,2 %;
- em relação ao número de empresas, as MPEs representaram, em 2011, nas atividades de serviços e de comércio, respectivamente, 98 % e 99 % do total de empresas formalizadas;
- em relação ao emprego, as MPEs representavam 44 % dos empregos formais em serviços e, aproximadamente, 70 % dos empregos gerados no comércio.

Muitas vezes, as organizações sociais não abordam esse perfil de empresa, pois acreditam que a chance de obter recursos é menor e, mesmo que consigam os valores podem não ser expressivos como obviamente uma grande empresa teria condições de investir. No entanto, as possibilidades são inúmeras em função do grande volume de empresas e benefícios, como a diversificação dos recursos.

As empresas têm ensaiado múltiplas formas de interação com as Organizações Não Governamentais (ONGs). O resultado de pesquisas demonstra que é formado um circuito virtuoso do trabalho em aliança pelo qual as empresas tendem a integrar parcerias com ONGs reconhecidas em suas atividades, o que gera expectativas favoráveis com sua atuação. Se os resultados das ações são satisfatórios, a consequência é a credibilidade da aliança, a qual gera seu fortalecimento, conforme ressalta Gorrochategui e Oliveira (2015).

## Redes e parcerias

Acreditamos ser relevante contextualizar o conceito de "Rede" pela importância que representa no PDEOS. As referências são variadas, mas Inojosa (1999) traz uma reflexão interessante sobre as redes de compromisso social, contexto no qual o PDEOS se enquadra. Elas são definidas com um tipo específico de rede que têm como foco questões sociais e que visam complementar a ação do Estado ou suprir a sua ausência no equacionamento de problemas sociais complexos. A autora destaca ainda que as relações nascem e se nutrem de uma visão comum sobre a sociedade ou sobre determinada questão social.

Em especial as alianças em rede entre empresas e as organizações da sociedade civil, um dos focos principais do PDEOS, combinam competências, infraestruturas, conhecimentos e esferas de influência de seus respectivos setores, além de contribuir para a geração de inovação social de um modo mais eficaz do que a atuação isolada de qualquer das partes, de acordo com Lariú e Berendson (2008). Cada setor apresenta competências, aspirações e estilos diferentes, mas, de acordo com os autores, é possível juntá-los e obter uma visão comum.

O conceito de "parceria" que adotamos no PDEOS foi adaptado a partir de Hiernaux (1997), e é definido como a relação entre atores em torno da descoberta de interesses comuns articuláveis. Para o autor, a existência de interesses comuns é considerada um dos elementos-chave cuja articulação é traduzida na utilização conjunta de recursos disponibilizados (financeiros, humanos, físicos, entre outros).

A gestão de políticas públicas e projetos sociais, de acordo com Teodósio (2009), passou por transformações e incorporou o discurso

da construção de parcerias como um elemento central e essencial para sua efetivação. As organizações da sociedade civil e, mais recentemente, também as empresas, tiveram um papel relevante nessa dinâmica. Paralelamente às discussões sobre as condições para a concretização de políticas e projetos sociais mais efetivos e eficientes, atores de Estado, empresas e organizações da sociedade civil têm sido levados a repensar e reordenar seus papéis na sociedade contemporânea. Interações entre atores de Estado, organizações da sociedade civil e empresas adquiriram lugar de destaque nas discussões acadêmicas e na formulação de agendas de políticas sociais a partir das últimas décadas, conforme aponta o autor.

Em especial, as empresas buscam fazer alianças, porque as experiências em conjunto têm se mostrado mais eficazes do que as individuais, de acordo com Fischer (1998). Oded Grajew, do Instituto Ethos de Responsabilidade Social, reforça essa importância quando diz que os projetos sociais precisam de recursos financeiros, econômicos, culturais, tecnológicos e humanos. "De forma isolada, essas possibilidades são limitadas, mas na forma de parcerias é possível juntar forças para reduzir as mazelas da população brasileira" (Ethos, 2015).

O Instituto Ethos conta com mais de 1.000 associados, com empresas dos mais diversos portes e segmentos produtivos. Somadas, representam em torno de 35 % do PIB brasileiro e empregam aproximadamente dois milhões de pessoas. Entre essas 1.000 empresas associadas, de acordo com Meiriño (2012, p. 142), 20,92 % são microempresas e 27,71 % são pequenas empresas.

Para estabelecer parcerias satisfatórias para as partes envolvidas, vários aspectos são necessários. O quadro a seguir apresenta os "Sete Cs da boa parceria", adaptados a partir de Austin (2000):

Quadro 1. Sete Cs da boa parceria

| 7Cs | Aspectos da relação de parceria | Questões importantes da parceria |
|---|---|---|
| 1. | Clareza de propósito | Os parceiros têm clareza do propósito da colaboração?<br>Em que estágio de colaboração a relação se encaixa e qual é o desejo dos participantes? |
| 2. | Compromisso | Qual é o nível de compromisso da organização com a parceria e como é demonstrado?<br>Qual é o tipo de investimento feito na parceria pessoal, humana, financeira?<br>O conjunto de parcerias é compatível com a capacidade de colaboração de cada envolvido? |
| 3. | Conexão | Os indivíduos estão conectados/ envolvidos com os propósitos da colaboração?<br>Qual é o nível e qualidade da interação?<br>Há interação entre todos os níveis nas organizações parceiras? |
| 4. | Congruência | Os parceiros conhecem missão, objetivos, estratégias e valores do outro?<br>Há sobreposição?<br>Como podem ajudar o outro a alcançar a sua missão?<br>Os parceiros compartilham uma visão de futuro? |
| 5. | Criação de valor | Qual é a relação custo-benefício da parceria?<br>Existem benefícios para ambos os lados? |
| 6. | Comunicação | Há respeito e confiança entre as partes?<br>A comunicação interna e externa é aberta, franca e construtiva?<br>Como a comunicação é gerenciada?<br>Há dissidentes? Como poderiam ser convencidos? |
| 7. | Contínuo aprendizado | O que tem sido aprendido pelas partes?<br>O aprendizado tem sido incorporado na colaboração?<br>O aprendizado é avaliado? |

Fonte: adaptado de Austin (2000).

Woods (2015) destaca que as parcerias com investidores sociais podem representar diversos ganhos para as organizações, muito além da contribuição financeira. Nas boas práticas de Investimento Social

Privado no Brasil, vemos que essas parcerias também envolvem algumas das características a seguir.

- Ferramentas de gestão: é comum serem oferecidas capacitações e instrumentos de gestão em diversos temas, como elaboração e avaliação de projetos, planejamento estratégico, comunicação e captação de recursos. A premissa para esses investimentos é de que, ao melhorar seu gerenciamento, as organizações melhoram sua performance e, consequentemente, os serviços entregues ao beneficiário final e sua contribuição para a causa.
- Troca de experiências e aprendizados: os investidores sociais podem proporcionar espaços de troca, articulação e atuação em rede entre os projetos e organizações apoiados dentro de um mesmo foco de atuação. A premissa é a mesma do item anterior — fortalecer a atuação das organizações parceiras.
- Visibilidade e credibilidade: o apoio de um investidor social acaba sendo uma chancela que confere credibilidade à organização e ao projeto apoiado. Muitos deles também investem na divulgação da parceria e dos resultados da iniciativa conjunta, o que pode contribuir para o fortalecimento da imagem institucional da organização.

Todas as boas práticas citadas estão intrinsecamente ligadas à proposta da fdc ao criar o pdeos como uma de suas principais estratégias de investimento social.

Recuperando o conceito já apresentado pelo Idis, "Investimento Social" é a alocação voluntária e estratégica de recursos privados, sejam eles financeiros, em espécie, humanos, técnicos ou gerenciais, para o benefício público. Percebemos que os recursos vão muito além da dimensão financeira (Idis, 2015).

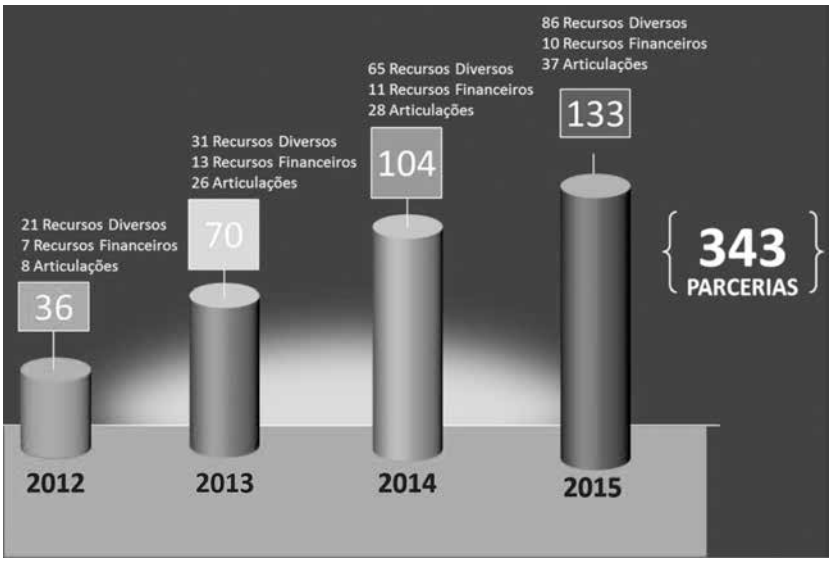
Para ilustrar melhor esse conceito, apresentamos no próximo tópico alguns resultados de parcerias da Rede pdeos envolvendo não apenas recursos financeiros, mas também recursos humanos, recursos físicos, serviços e produtos.

## Metodologia e resultados

Para elaborar este artigo foi utilizada uma metodologia de pesquisa do tipo exploratória e descritiva, com abordagem qualitativa. Um estudo de caso foi realizado com as empresas participantes da Rede pdeos, no Jardim Canadá, município de Nova Lima, no Estado de Minas Gerais, no Brasil. Foram analisados relatórios mensais com os resultados das parcerias realizadas pelas 20 empresas constantes da Rede pdeos, no período de 2012 a 2015. Por uma questão de sigilo, o nome da empresa e das organizações sociais participantes não são citados.

Um dos principais resultados do pdeos são as parcerias realizadas entre os participantes da Rede. O Gráfico 1, a seguir, ilustra bem essa evolução do Programa ao longo dos anos.

**Gráfico 1.** Evolução de parcerias




Fonte: Fundação Dom Cabral (2015).

Destacamos a seguir uma avaliação de exemplos das parcerias realizadas nas categorias "Recursos Diversos" e "Recursos Financeiros", que são os conjuntos que envolvem diretamente as pequenas e microempresas, foco do presente artigo.

## Recursos financeiros

Nesta categoria estão incluídas todas as doações de recursos financeiros. A maioria delas são doações regulares geralmente como recurso livre, ou seja, a organização social determina a prioridade de utilização do recurso. Um dos exemplos é a parceria realizada em 2013 entre uma pequena empresa e uma organização social, no valor de R$ 60.000,00. A assinatura do Contrato de Parceria entre as partes foi feita na FDC.

Outros formatos de recursos financeiros são aqueles vinculados à compra de produtos gerados pelas organizações sociais. A própria empresa citada comprou brindes da organização social para entregar a diversos públicos de relação. Vale ressaltar que todos os tecidos utilizados na produção dos brindes são doados por outra empresa integrante da Rede pdeos.

Um último formato mais recente é o das doações financeiras atreladas às campanhas de Marketing para Causas Sociais. Um ótimo exemplo é a parceria realizada, em 2015, entre uma organização social e um restaurante da Rede pdeos. O restaurante ofereceu duas opções de menu com entrada, prato principal e sobremesa ao preço fixo de R$ 60,00. De cada menu consumido, R$ 10,00 foram doados para o projeto.

## Recursos diversos

Esta categoria está segmentada em dois tipos de parcerias. O primeiro entre as próprias organizações sociais e, o segundo tipo entre empresas e organizações sociais, sendo, este último, o foco do presente estudo. Os recursos diversos podem ser humanos, físicos, produtos ou serviços, conforme destacado a seguir.

### Recursos humanos

Muitas empresas têm envolvido seu público interno, desde diretores até a equipe operacional, em ações voluntárias em prol das organizações sociais. Um exemplo interessante é a parceria entre uma empresa e a Escola Municipal. A escola precisava criar um espaço de leitura para os alunos e a empresa cedeu, então, um contêiner. A Gerência de Pessoas organizou um "Dia V" englobando vários funcionários na produção de acordo com o projeto solicitado pela escola. O circuito social

promoveu ações de integração que incluíram visitas da empresa à escola e de crianças da escola à empresa.

### Recursos físicos

Neste tipo de parceria a empresa cede recursos físicos para as organizações sociais. Duas parcerias interessantes para ilustrar essa categoria foram desenvolvidas por uma empresa de eventos, que cedeu a casa de festas e o mobiliário completo para eventos realizados com a Escola Estadual e com a Escola Municipal.

A formatura em destaque é um ótimo exemplo para ilustrar que um mesmo acontecimento pode catalisar diversas parcerias em diferentes categorias. Além do espaço cedido, tivemos parcerias de mais três organizações: apresentação cultural, apoio de equipamentos e produção do evento.

### Produtos

Nesta categoria a empresa doa produtos às organizações sociais parceiras em duas modalidades: doações diretas e/ou doações de clientes. Um exemplo dessa dupla abordagem são as várias campanhas desenvolvidas pelas lojas de roupa em benefício de duas organizações sociais. A empresa não só doa diretamente as roupas, como também estimula as doações de seus clientes através de campanhas diversas, concedendo inclusive descontos. Esse também é um exemplo do ativismo corporativo, mencionado anteriormente neste artigo.

### Serviços

Nesta categoria a empresa oferece serviços gratuitos para as organizações sociais. Um dos exemplos são os cursos e oficinas sobre reciclagem de embalagens longa vida realizados por uma empresa para uma organização social e a Escola Municipal. A prestação de serviço ainda tem como resultado a geração de produtos, como as cortinas utilizadas pelas organizações em suas respectivas sedes.

## Novas Perspectivas de Resultados

Além dos exemplos mencionados, apresentamos um mini *case* com um exemplo de parceria entre empresa e organização social, destacando

novas perspectivas de resultados, como a capacidade de engajamento dos públicos de interesse.

### Os envolvidos

Organização Social: membro da Rede pdeos desde 2014, a organização tem como missão contribuir para a difusão e consolidação de práticas e princípios éticos que orientem o ser humano para uma interação cooperativa e harmoniosa entre si e com os processos da natureza, por meio das atividades de pesquisa, educação e desenvolvimento de projetos socioambientais.

Empresa: membro da Rede pdeos desde 2015, a empresa fundada há 18 anos atua no segmento de ciclismo e oferecendo a bicicleta, as peças, os acessórios e vestuário, afim de satisfazer as necessidades e proporcionar a melhor experiência possível quando se está pedalando.

### A prática envolvida

A parceria com a organização social envolveu diversos atores da rede de relacionamento. Entre eles, destacamos o seguinte.

Empresa: doou bicicleta e bicicletário, com contrapartida de um estudo para gestão de resíduos.

Projeto Baldinhos Leva e Traz: envolvimento da comunidade do Vale do Sol na compostagem.

Parceiros Rede pdeos: identidade visual do baldinho; comunicação e design.

Parceiros externos: ecodesigner e arquiteto que desenvolveram o suporte em bambu e sisal para carregar os baldinhos na bicicleta e estrutura em bambu para cobrir a composteira.

### Principais resultados

Destacaremos alguns resultados sob a perspectiva quantitativa e qualitativa (através de depoimentos dos diversos envolvidos).

- Seis *stakeholders* envolvidos
- Vale do Sol:
    - Vizinhos que participam da ação: 14
    - Crianças e jovens que participam da ação: 17
    - Total: 31

- Quantidade de resíduos: aproximadamente 200 a 250 kg por mês

Para a Coordenadora de Projetos da organização social

> [...] é muito gratificante ver projetos que começam como sonhos e se tornam realidade. O sonho maior que se constrói gradativamente é o fortalecimento de uma comunidade de pessoas, empresas e organizações que se unem, cooperam, confiam e creem que de mãos dadas é possível irmos mais longe, rumo a um mundo mais justo e solidário.

A responsável pelo departamento administrativo da organização social destaca que as parcerias em geral, no atual cenário financeiro do país, "têm papel fundamental para dar andamento em projetos e sonhos de organizações sociais [...]. Agradecemos imensamente a todos nossos parceiros que acreditam no nosso trabalho e fazem parte do nosso sonho".

O ecodesigner parceiro destacou a importância do ecodesign em projetos como esses. O pneu é um enorme problema ambiental e "dar nova vida a ele é um desafio. Além disso, a adaptação da carretinha para recolhimento dos resíduos com a bicicleta também traz um resultado muito positivo. Parabéns a todos os envolvidos nesta parceria".

A diretora da empresa reforçou que

> [...] a parceria através do PDEOS foi uma experiência maravilhosa pelo simples prazer em contribuir e interessante por sabermos o direcionamento das doações, seus impactos e os resultados obtidos. Em especial o trabalho da organização social nos chamou a atenção, pois acabou envolvendo tanta gente a partir da doação da bicicleta, além da própria contrapartida da gestão de resíduos. Os resultados me deixam honrada e feliz. Uma bicicleta fazer tanto movimento pode mesmo contribuir para fazer o mundo girar, o primeiro slogan da empresa.

Como podemos observar através desse exemplo, as parcerias desenvolvidas pelo Programa trazem um potencial enorme de resultado envolvendo diversos públicos de relacionamento: a comunidade, o meio ambiente, clientes, fornecedores, parceiros, governo, entre outros.

## Considerações finais

Algumas lições interessantes podem ser extraídas da experiência do pdeos em seus quatro anos de atuação. Em primeiro lugar, a eficácia do trabalho em rede, quando precedido da formação responsável de lideranças empresariais e comunitárias.

Em segundo lugar, o valor, para além da dimensão financeira, que as várias parcerias desenvolvidas entre os participantes foram capazes de mobilizar. Um reflexo disso é o maior volume de parcerias que vem da categoria "recursos diversos", o que demonstra, sobretudo na realidade das micro e pequenas empresas, que é possível contribuir para o desenvolvimento local, independentemente do porte e dos recursos financeiros disponíveis.

Como toda pesquisa, o presente estudo apresenta limitações relacionadas ao recorte metodológico, como, por exemplo, ressaltar os resultados apenas das empresas envolvidas, além do próprio limite geográfico que destaca a atuação em uma região específica de Nova Lima.

Assim, sugerimos o desenvolvimento de novas pesquisas no sentido de explorar diferentes dimensões de resultados envolvendo as organizações sociais, além da comparação de impacto em novos territórios de atuação.

Finalmente, esperamos ter contribuído para uma melhor compreensão do Programa e, sobretudo, acreditamos no potencial de incentivar a multiplicação dessa iniciativa em outras realidades, o que favorece a constituição de uma nova tecnologia social de articulação em rede capaz de contribuir significativamente para o desenvolvimento da sociedade.

# Referências

Alesandria, H. & Gesualdo, G. K. (2013) Puede la responsabilidad social empresarial incrementar la competitividad de las pymes? Em N. Gorrochategui, V. M. Oliveira & O. D. Licandro (comps.), *Responsabilidad social de las organizaciones (rso): panorama de la agenda académica de América Latina. Investigaciones, casos y reflexiones*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Ediciones Cooperativas.

Associação Brasileira de Normas Técnicas (abnt). (2010). *nbr iso 26000. Diretrizes sobre Responsabilidade Social*. Rio de Janeiro: abnt.

Austin, J. E. (2000). *The Collaboration Challenge*. São Francisco: Jossey Bass.

Benchmarking do Investimento Social Corporativo (bisc). (2015). Relatório 2014. *Comunitas*. Recuperado de http://www.bisc.org.br/publicacoerelatorio-2014

Deboni, F. (org.). (2013). *Investimento social privado no Brasil: tendências, desafios e potencialidades*. Brasília: Instituto Sabin.

Durán, M. E. D. (2013). Aprendiendo de las pymes exitosas: análisis de una empresa uruguaya con acciones de responsabilidad social empresarial. Em Em N. Gorrochategui, V. M. Oliveira & O. D. Licandro (comps.), *Responsabilidad social de las organizaciones (rso): panorama de la agenda académica de América Latina. Investigaciones, casos y reflexiones*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Ediciones Cooperativas.

Fischer, R. M. (1998). Terceiro setor: a meta da autossustentabilidade. Em *Senac: Fórum Permanente do Terceiro Setor*. 1ª Coletânea de Artigos. São Paulo: Senac.

Goldstein, I. (2007). *Responsabilidade Social: das grandes corporações ao Terceiro Setor.* São Paulo: Ática.

Gorrochategui, N. & Oliveira, V. M. (2015). Notas sobre Responsabilidad Social Empresarial en América Latina a comienzos del siglo xxi. Em N. Gorrochategui, V. M. Oliveira, J. D. Granda & Valdivieso, C. (comps.), *Responsabilidad Social de las Organizaciones (rso): avances y propuestas en América Latina*. Trujillo, Peru: Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote. Recuperado de http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/ULADECH_CATÓLICA/83/SIRSO.pdf

Grajew, O. (2015). *Instituto Ethos de Responsabilidade Social*. Recuperado de www.ethos.org.br

Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (Gife). (2015). Recuperado de http://www.gife.org.br/ogife_investimento_social_privado.asp

Hiernaux, J. P. (1997). O partenariado, uma perspectiva de desenvolvimento do trabalho Social. Em Estivil (org.), *O Partenariado Social na Europa: uma estratégia participativa para a inserção* (pp. 77-88). Porto: Cadernos reapn. Recuperado de http://analisesocial.ics.ul.pt/documentos/1218640394P7hUA1qo9Ns32NK9.pdf

Inojosa, R. M. (1999, set./out.). Redes de compromisso social. *Revista de Administração Pública* (5), 115-141.

Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea). (2013). Recuperado de http://www.ipea.gov.br/acaosocial/IMG/pdf/doc-28.pdf

Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social (Idis). (2014). *Pesquisa World Giving Index 2014*. Recuperado de http://idis.org.br/sobre/

Khalil, R. O. (2005). *Responsabilidade Social nas microempresas: estudo de caso de microempresas da baixada litorânea e Região dos Lagos do Estado do Rio de Janeiro*. Dissertação apresentada ao Mestrado em Sistema de Gestão da Universidade Federal Fluminense. Rio de Janeiro, Brasil. Recuperado de http://www.bdtd.ndc.uff.br/tde_arquivos/14/TDE-2007-06-04T145357Z-850/Publico/Dissertacao%20Raja%20Khalil.pdf

Lariú, A. I. & Berendson, R. M. (2008). *Alianzas entre empresas y organizaciones de sociedade civil.* Cátedra "la Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo. n. 2, iese Business School — Universidade de Navarra.

Meirino, M. J. (2012). Para Aprofundar. Em V. L. Marques & C. Alledi Filho (orgs.), *Responsabilidade Social: conceitos e práticas* (pp. 141-173). São Paulo, Editora Atlas.

Pringle, H. & Thompson, M. (2000). *Marketing social: marketing para causas sociais e a construção de marcas.* São Paulo: Makron Books.

Seabra, F. M. (2015). Envolvimento com as partes interessadas a nível interno: a importância dos valores, da liderança e da redefinição dos objetivos da empresa. Em O. L. G. Quelhas et al., *Responsabilidade Social Organizacional: modelos, experiências e inovações* (pp. 136-143). Rio de Janeiro: Editora Benício Biz.

Serviço Brasileiro de Apoio a Pequenas e Médias Empresas (Sebrae). (2014). *Participação das micro e pequenas Empresas na economia brasileira.* Brasília: Sebrae. Recuperado de http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20

Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf

Teodósio, A. S. S. (2009, setembro). Parcerias tri-Setoriais em políticas sociais: em busca de modelos explicativos de sua complexidade na esfera p*ública*. Em *XXXIII Encontro Nacional dos Pós-graduados em Administração*. São Paulo.

Vives, A. (2011). Prácticas responsables en pequeñas y medianas empresas. Em A. Vives & E. Peinado-Vara (comps.). *La responsabilidad social de la empresa en América Latina*. Recuperado de http://www.bibliotecavirtual.info/2012/01/la-responsabilidad-social-de-la-empresa-en-america-latina/

Woods, M. (2014, dez./2015, jan.). Investimento social privado: um olhar para além da doação financeira. *Revista ABCR*, ano I, 1, 24-25.

# Identificación de los principios de los *stakeholders* en una Asociación de Agricultores Arroceros, componente del desarrollo rural

**Edison Olivero Arias**[*]
**Roberto Morales Vergara**[**]
**Mariana Alvarado Márquez**[***]
**Ecuador**

## Resumen

El presente trabajo se enfoca en el objetivo del empresario de crear valor para los *stakeholders*. Aplicando el modelo de Mitchell et al. a los 18 *stakeholders* de las asociaciones arroceras dauleñas, resaltan clientes, comunidad, socios y trabajadores. El índice de preponderancia destaca a proveedores y directorio.

## Introducción

El cultivo de arroz en términos sociales y productivos es la producción más importante del Ecuador (Delgado, F., 2011) del cual depende el

[*] Master en Administración de Empresas. Profesor investigador titular de la Universidad de Guayaquil. Contacto: eoliveroarias@hotmail.com

[**] Master en Marketing y Comercio Internacional. Profesor titular de la Universidad de Guayaquil. Contacto: roberto.moralesv@ug.edu.ec

[***] Master en Finanzas y Proyectos Corporativos. Profesora contratada de la Universidad de Guayaquil. Contacto: mariana.alvaradom@ug.edu.ec

desarrollo rural y la economía de pequeños agricultores. En concordancia con lo que afirma la Carta Magna ecuatoriana y tal como se ha considerado en otras legislaciones, la responsabilidad del desarrollo productivo rural le pertenece al estado a través de sus políticas y las de sus gobiernos seccionales. En el Ecuador estas políticas se deben ajustar a los principios del *sumak kawsay* que se establece en la Constitución y son estos mismos principios los que sirven de fondo para la ejecución del Plan Nacional para el Buen Vivir (2013).

En la tarea incesante de resolver los problemas de la creación y la distribución de la riqueza, es el hombre en libertad que acota y agota la solución en cada momento de la historia (Martínez-Echevarría, 2002). En este marco se entiende que un auténtico desarrollo debe ser sostenible. Los profesionales sugieren que las empresas más avanzadas cada vez son más conscientes de las interconexiones entre los problemas medioambientales, sociales y económicos. Se cree que el compromiso con los *stakeholders* es un requisito fundamental para el éxito empresarial en el siglo xxi (Krick, Forstater, Monaghan y Sillanpää, 2006). Tal como indicó Gorrochategui (2010), citando a Calton & Payne (2007), el compromiso con los *stakeholders* consiste en que "todos los *stakeholders* estén involucrados en un proceso de aprendizaje dialógico e interactivo, de tal manera que un problema confuso e interdependiente, pueda ser entendido de manera conjunta y encauzado cooperativamente".

El propósito económico y social de las empresas es crear y distribuir riqueza y valor a todos sus *stakeholders*, sin favorecer a unos por encima de otros. La riqueza y el valor no están definidas solamente en términos de precios, dividendos y utilidades (Clarkson, 1995). La riqueza se define en función de la capacidad que tiene una persona natural o jurídica de crear y dar valor para el otro, autoconstruyéndose y construyendo una sociedad en una equilibrada distribución de la riqueza.

El término *stakeholder* ha sido definido por distintos autores, sin embargo una de las primeras definiciones fue dada por Freeman (1994), quien indicó que *stakeholder* es cualquier grupo o individuo quienes pueden afectar o ser afectados por el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Mitchell et al. (1997) indicó que un *stakeholder* debe tener uno, dos o tres atributos: a) el poder de influenciar a las firmas, b) la

legitimidad de la relación con la firma y c) la urgencia de la petición del *stakeholder* en la firma.

Carroll (1991) indicó que el concepto de *stakeholder* personaliza la responsabilidad social o societaria hacia ciertos grupos o personas específicas en consideración de la orientación de sus propias políticas, es decir, el *stakeholder* pone un nombre y una cara a los miembros societarios quienes son más urgentes en los negocios y así mismo identifica quiénes deben ser responsables; por otro lado, la responsabilidad social empresarial no debe confundirse con la, ética pues desde el campo de la filosofía de la empresa, en un entorno más instrumental y estratégico, pertenece a la dimensión organizativa (Díaz de la Cruz y Fernández Fernández, 2015).

Pulver (2001), citado por Sanint (2010), manifiesta que ya están disponibles las tecnologías necesarias para alcanzar un mayor rendimiento en las cosechas y de forma general que el desarrollo rural se puede alcanzar al usar los conocimientos, estudios, investigaciones y técnicas existentes, modificarlas según las condiciones locales y ofrecerlas a todos los agricultores. En este sentido, la aplicación de los principios de gestión de los *stakeholders* son un elemento importante para alcanzar el desarrollo productivo rural y el éxito en las empresas del sector arrocero, disminuyendo así la brecha a la que se refirió Gorrochategui (2010), quien señaló que la principal problemática consiste en lo que declaran hacer las empresas respecto a su relación con sus grupos de interés y lo que efectivamente hacen.

En este sentido, la coyuntura mundial actual se enfoca en considerar la globalización como una forma de unificar culturas, en este sentido ha adquirido gran importancia la consideración del ser humano como persona con una dignidad inigualable, por encima de capital económico; hombre que se desarrolla de manera sostenible. Estos conceptos se están plasmando en los gobiernos (Gallardo Vázquez, 2006) y en las organizaciones, como el caso de Uruapan, Michoacán, México, que ve en la Responsabilidad Social Empresarial una alternativa para su problema de agroindustria aguacatera (Villafán Vidales y Ayala Ortiz, 2014).

El problema habitual de la agricultura es no tener prioridad en los programas estratégicos del gobierno nacional y no existir una política pública que fortalezca este sector, viéndose abocado a la incertidumbre

del esfuerzo individual, que no alcanza estándares internacionales de producción, rendimiento y competitividad. En este contexto surge la pregunta por los principios de gestión, los *stakeholder*, insinuándose como nociones que se viven parcialmente, aunque inconsciente en el pequeño agricultor, quienes se ven en graves dificultades al aplicar dicho concepto por desconocerlo.

Goodpaster (1991) argumentó que los administradores de las organizaciones pueden no ser personalmente indiferentes a la situación de las personas o grupos interesados en la compañía que no tienen importancia estratégica, dado que centran sus preocupaciones en las de los accionistas. El sector arrocero interactúa con un sinnúmero de personas que se ven afectados por los avatares propios del entorno, la naturaleza, el alto riesgo e incertidumbre propios del campo; algunos directamente y otros indirectamente, pero todos afectados. Por ello es necesario determinar quiénes son las partes interesadas, cuáles son sus características, y quiénes son los más importantes.

El objetivo del estudio es identificar los *stakeholders* y su relación con la asociación de los agricultores arroceros del cantón Daule, para poder establecer una prioridad e importancia entre ellos. Este objetivo se concreta indicando la relevancia de la identificación de los *stakeholders*, caracterizando a los *stakeholders* según su importancia y clasificando los *stakeholders* de la organización según el modelo de Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997).

Los *stakeholders* es un concepto aplicable en toda clase de organizaciones que pretenden llevar su gestión a nivel de alta gerencia en materia de responsabilidad social. En este sentido, se desarrolla la investigación con las limitaciones propias del objeto de estudio, pues los pequeños agricultores han procurado vivir este concepto sin conocerlo, definiéndolo como "no hacer daño a los demás".

## Metodología de investigación

Esta investigación es de carácter exploratoria para la realidad ecuatoriana, en virtud de que ha sido casi nula la evidencia documental sobre investigaciones realizadas sobre las asociaciones de pequeños

agricultores arroceros, y más aún, en lo relacionado a *stakeholders*. Tiene carácter descriptivo, por analizar variables cualitativas relacionadas a la percepción que tienen los expertos en relación al tema y también, se presentan variables cuantitativas como promedios, modas, porcentajes en relación al total de la información recolectada.

Se toman fuentes documentales secundarias, como textos de diversos autores, estudios especializados de las asociaciones agrícolas y consultas electrónicas realizadas a través de internet. Referencia conceptual de esta investigación es la identificación de los *stakeholders* de una compañía constructora realizado por Lazzari y Moulia, 2015.

La identificación de los *stakeholders* puede ser explicada desde distintas metodologías, la que se usa en este caso, procura identificar el mayor número de atributos interrelacionados e influyentes en la organización, esto lo da el índice de preponderancia propuesto por Mitchell et al. (2007).

## Identificación de *stakeholders*

Resultado de la consulta a documentos públicos y privados de las asociaciones agrícolas, se identificaron 18 *stakeholders*, los que fueron sometidos a revisión de un grupo de expertos relacionados con el sector agrícola, como lo detalla el cuadro 1.

Cuadro 1. Actores de la asociación de agricultores arroceros según denominación, siglas, tipo y categoría

| Clave | Actor - Denominación | Actor Siglas | Tipo de *stakeholder* | Categoría de *stakeholder* |
|---|---|---|---|---|
| A.1 | Secretaría General de Gestión de Riesgos | SGGR | Externo | Estratégico |
| A.2 | Banco Nacional de Fomento | BNF | Externo | Fondeador |
| A.3 | Clientes piladoras | CLI-PIL | Externo | Cliente |
| A.4 | Clientes almaceneras | cli-alm | Externo | Cliente |
| A.5 | Clientes UNA | CLI-UNA | Externo | Cliente |
| A.6 | Comunidad | COM | Externo | Observadores |

| Clave | Actor - Denominación | Actor Siglas | Tipo de *stakeholder* | Categoría de *stakeholder* |
|---|---|---|---|---|
| A.7 | Directorio Asociación Arroceros | DIR-ASO | Interno | Estratégico |
| A.8 | Empleados | emp | Interno | Operativo |
| A.9 | Presidente asociación | PRE-ASO | Interno | Administrativo |
| A.10 | Socios agricultores | SOC-AGR | Interno | Fondeador |
| A.11 | Iniap | INIAP | Externo | Estratégico |
| A.12 | Ministerio Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca | Magap | Externo | Estratégico |
| A.13 | Superintendencia de Economía Popular y Solidaria | SEPS | Externo | Supervisión |
| A.14 | Organizaciones académicas | ORG-ACA | Externo | Observadores |
| A.15 | Otras IFIS | OTR-IFIS | Externo | Fondeador |
| A.16 | Ministerio del Medio Ambiente | min-a | Externo | Estratégico |
| A.17 | Otras asociaciones | OTR-ASO | Externo | Competidores |
| A.18 | Proveedores | PROV | Externo | Fondeador |

**Fuente:** elaboración propia.

## Tipo de *stakeholders*

Se clasifican a los *stakeholders* según su relación directa con la asociación de agricultores arroceros como externos o internos. Se consideran *stakeholders* externos a todas las partes interesadas fuera de la organización; representan un total de 77,78% del total de *stakeholders* identificados y se consideran *stakeholders* internos a todas las partes interesadas que forman parte directa de la organización; representan en total el 22,22% del total de *stakeholders*.

Cuadro 2. Tipos de *stakeholders*

| Denominación | Cantidad | Porcentaje |
|---|---|---|
| Número total de actores | 18 | 100,00% |
| Actor externo | 14 | 77,78% |
| Actor interno | 4 | 22,22% |

**Fuente:** elaboración propia.

## Categoría de *stakeholder*

Se considera como categoría del *stakeholder* a la característica principal de relación del *stakeholder* con la organización. Estas categorías son: estratégico, cliente, administrativo, fondeador, observadores, competidores, operativo, y supervisión. Las categorías de mayor representación son: estratégico, 27,78%; fondeador, 22,22%; cliente, 16,67% y observadores, con 11,11%.

Cuadro 3. Categoría de *stakeholder*

| Denominación | Cantidad | Porcentaje |
|---|---|---|
| Número total de actores | 18 | 100,00% |
| Estratégico | 5 | 27,78% |
| Cliente | 3 | 16,67% |
| Administrativo | 1 | 5,56% |
| Fondeador | 4 | 22,22% |
| Observadores | 2 | 11,11% |
| Competidores | 1 | 5,56% |
| Operativo | 1 | 5,56% |
| Político | 0 | 0,00% |
| Supervisión | 1 | 5,56% |

**Fuente:** elaboración propia.

## Objetivos de la asociación de agricultores arroceros respecto de su *stakeholders*

Con la finalidad de poder evaluar la relación entre los 18 *stakeholders* de la Asociación de Agricultores Arroceros y los 9 objetivos estratégicos de esta organización, se procedió a analizar cómo estos *stakeholders* se relacionaban con cada uno de ellos, registrándose la cantidad y el porcentaje de participación de cada *stakeholder* con relación a la totalidad de objetivos estratégicos de la asociación. Los objetivos estratégicos considerados son:

1. Incrementar la rentabilidad
2. Reducir el gasto operativo y de personal
3. Mejorar la calidad del producto
4. Aumentar la satisfacción del cliente
5. Estandarizar los procesos y mejorarlos continuamente
6. Lograr un modelo de gestión de atención al cliente con calidad en el servicio
7. Contar con capital humano competente y comprometido
8. Contar con información ágil, veraz y oportuna que permita la toma de decisiones
9. Mejorar la cultura organizacional

Los objetivos que tienen mayor relación con los *stakeholders* de mayor importancia son: Objetivo 3.- Mejorar la calidad del producto con 77,78%; Objetivo 1.- Incrementar la rentabilidad con 72,22%; Objetivo 8.- Contar con información ágil y oportuna que permita la toma de decisiones con 66,67%; Objetivo 5.- Estandarizar los procesos y mejorarlos continuamente con 61,11% y el objetivo 6.- Lograr un modelo de atención al cliente con calidad en el servicio.

Cuadro 4. Categorización de los *stakeholders* según su relación con los objetivos estratégicos de la asociación

| Clave | Actor Siglas | Categoría de *Stakeholder* | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | % de objetivos |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| A.1 | SGGR | Estratégico | | | | | | | | x | | 5% |
| A.2 | BNF | Fondeador | x | x | x | | x | | | x | x | 30% |
| A.3 | CLI-PIL | Cliente | x | | x | x | x | x | | x | | 30% |
| A.4 | CLI-ALM | Cliente | x | | x | x | x | x | | x | | 30% |
| A.5 | CLI-UNA | Cliente | x | | x | x | x | x | | x | | 30% |
| A.6 | COM | Observadores | x | | x | x | | | | | | 15% |
| A.7 | DIR-ASO | Estratégico | x | x | x | x | x | x | x | x | x | 45% |
| A.8 | EMP | Operativo | x | x | x | x | x | x | x | x | x | 45% |
| A.9 | PRE-ASO | Administrativo | x | x | x | x | x | x | x | x | x | 45% |
| A.10 | SOC-AGR | Fondeador | x | x | x | x | x | x | x | x | x | 45% |
| A.11 | iniap | Estratégico | x | x | x | x | x | x | | x | x | 40% |
| A.12 | Magap | Estratégico | x | x | x | x | x | x | | x | x | 40% |
| A.13 | SEPS | Supervisión | x | x | x | | | x | | | | 20% |
| A.14 | ORG-ACA | Observadores | | | | | | | | | | 0% |
| A.15 | OTR-IFIS | Fondeador | | | | | | | x | | | 5% |
| A.16 | MIN-A | Estratégico | | | x | | x | | | | x | 15% |
| A.17 | OTR-ASO | Competidores | | | | | | x | | x | x | 15% |
| A.18 | PROV | Fondeador | x | x | x | | | | | | | 15% |
| | | 13 | 9 | 14 | 10 | 11 | 11 | 5 | 12 | 9 | | |
| | | 13% | 9% | 14% | 10% | 11% | 11% | 5% | 12% | 9% | | |

**Fuente:** elaboración propia.

## Responsabilidad de la asociación de agricultores arroceros respecto del *stakeholder*

En cuanto a la responsabilidad que mantiene la asociación arrocera con relación al *stakeholder* se ha identificado una responsabilidad primaria en el 44,44% de *stakeholders*, y una responsabilidad secundaria y terciaria en el 27,78% de los *stakeholders*.

Cuadro 5. Tipo de responsabilidad de la asociación de agricultores arroceros respecto al *stakeholder*

| Clave | Actor - Denominación | Actor Siglas | Categoría de *Stakeholder* | Responsabilidad |
|---|---|---|---|---|
| A.1 | Secretaría General de Gestión de Riesgos | SGGR | Estratégico | Terciaria |
| A.2 | Banco Nacional de Fomento | BNF | Fondeador | Secundaria |
| A.3 | Clientes piladoras | CLI-PIL | Cliente | Primaria |
| A.4 | Clientes almaceneras | CLI-ALM | Cliente | Primaria |
| A.5 | Clientes UNA | CLI-UNA | Cliente | Primaria |
| A.6 | Comunidad | COM | Observadores | Terciaria |
| A.7 | Directorio Asociación Arroceros | DIR-ASO | Estratégico | Primaria |
| A.8 | Empleados | EMP | Operativo | Primaria |
| A.9 | Presidente Asoc. | PRE-ASO | Administrativo | Primaria |
| A.10 | Socios agricultores | SOC-AGR | Fondeador | Primaria |
| A.11 | Iniap | Iniap | Estratégico | Secundaria |
| A.12 | Ministerio Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca | Magap | Estratégico | Secundaria |
| A.13 | Superintendencia de Economía Popular y Solidaria | SEPS | Supervisión | Secundaria |
| A.14 | Organizaciones académicas | ORG-ACA | Observadores | Terciaria |
| A.15 | Otras IFIS | OTR-IFIS | Fondeador | Terciaria |
| A.16 | Ministerio del Medio Ambiente | MIN-A | Estratégico | Terciaria |
| A.17 | Otras asociaciones | OTR-ASO | Competidores | Secundaria |
| A.18 | Proveedores | PROV | Fondeador | Primaria |

**Fuente:** elaboración propia.

# Dependencia de la Asociación de Agricultores Arroceros respecto del *stakeholder*

Se han identificado como *stakeholders* insustituibles, la asociación a clientes piladoras, directorio, empleados, gerencia y socios de la asociación y ministerio del medio ambiente; con una dependencia recíproca se identifica al BNF, SEPS y proveedores, y prescindibles a la Secretaría General de gestión de Riesgos y comunidad, quienes no muestran en esta categoría ninguna relación son almacenes, INIAP, universidades y otras asociaciones.

Cuadro 6. Dependencia de la asociación de agricultores arroceros respecto del *stakeholder*

| Clave | Actor - Denominación | Actor Siglas | Categoría de *Stakeholder* | Tipo de Riesgo | Tipo de intensidad de la dependencia | Dependencia de la organización respecto al *stakeholder* |
|---|---|---|---|---|---|---|
| A.1 | Secretaría General de Gestión de Riesgos | SGGR | Estratégico | Baja | Baja | Prescindente |
| A.2 | Banco Nacional de Fomento | BNF | Fondeador | Media | Media | Recíproca |
| A.3 | Clientes piladoras | CLI-PIL | Cliente | Alta | Alta | Insustituible |
| A.4 | Clientes almaceneras | CLI-ALM | Cliente | Media | Alta | -- |
| A.5 | Clientes UNA | CLI-UNA | Cliente | Media | Alta | -- |
| A.6 | Comunidad | COM | Observadores | Baja | Baja | Prescindente |
| A.7 | Directorio Asociación Arroceros | DIR-ASO | Estratégico | Alta | Alta | Insustituible |
| A.8 | Empleados | EMP | Operativo | Alta | Alta | Insustituible |
| A.9 | Presidente Asoc. | PRE-ASO | Administrativo | Alta | Alta | Insustituible |
| A.10 | Socios Agricultores | SOC-AGR | Fondeador | Alta | Alta | Insustituible |

| Clave | Actor - Denominación | Actor Siglas | Categoría de *Stakeholder* | Tipo de Riesgo | Tipo de intensidad de la dependencia | Dependencia de la organización respecto al *stakeholder* |
|---|---|---|---|---|---|---|
| A.11 | Iniap | Iniap | Estratégico | Baja | Media | |
| A.12 | Ministerio Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca | Magap | Estratégico | Alta | Media | |
| A.13 | Superintendencia de Economía Popular y Solidaria | seps | Supervisión | Media | Media | Recíproca |
| A.14 | Organizaciones académicas | org-aca | Observadores | Baja | Media | |
| A.15 | Otras ifis | otr-ifis | Fondeador | Baja | Media | |
| A.16 | Ministerio del Medio Ambiente | min-a | Estratégico | Alta | Alta | Insustituible |
| A.17 | Otras Asociaciones | otr-aso | Competidores | Media | Baja | |
| A.18 | Proveedores | prov | Fondeador | Media | Media | Recíproca |

**Fuente:** elaboración propia.

Desde un análisis preliminar se observa que de la investigación documental se han detectado 18 posibles *stakeholders*, quienes son externos en un 77,78% indicando que la asociación agrícola se ve afectada fuertemente por factores externos a ella y es sobre todo en el en el nivel estratégico. Así mismo, los objetivos organizacionales que destacan son mejorar la calidad y obtener una mayor rentabilidad en la que tienen una decisiva influencia las políticas de la asociación, los empleados, el presidente de la asociación y los socios. Por otro lado, la responsabilidad primaria sobre ella se da naturalmente en el nivel administrativo y connaturalmente en los diversos clientes ya en una relación recíproca como con el bnf, seps y proveedores o en una relación

dependiente: la asociación a clientes piladoras, directorio, empleados, gerencia y socios de la asociación y Ministerio del Medio Ambiente.

## Aplicación del modelo de Mitchell, Agle y Wood

El modelo propone establecer la preponderancia de los *stakeholders* en función de la presencia simultánea de ciertos atributos en actores que afectan o son afectados por los objetivos o resultados de una organización. Los atributos son poder, legitimidad y urgencia. Para ellos se elaboran las tres matrices con la finalidad de poder con los resultados arrojados por estas matrices, definir el Índice de Preponderancia.

## Matriz de poder

Se entiende por poder a la capacidad del *stakeholder* de influenciar el comportamiento de la organización de manera tal que la organización no lo habría hecho de otra manera. En el cuadro 7 se consideran para la evaluación los recursos coercitivos, utilitarios y simbólicos. Finalmente se estima el grado de poder en función de estos recursos. De las calificaciones realizadas se identifican como los 3 *stakeholders* con mayor grado de poder: proveedores, socios agricultores y el directorio de la Asociación de Agricultores Arroceros.

Cuadro 7. Matriz de poder

| | | Categoría de *stakeholder* | Recursos coercitivos | | Medios utilitarios | | | | Medio simbólicos | Grados de poder |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Fuerza física | Armas | Medios materiales y físicos | Finan-cieros | Logísticos | Tecnológicos e intelectuales | Reconoci-miento y estima | |
| Todos | Grado de Sensibilidad (*) | | 2 | 0 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | |
| A.1 | * | Estratégico | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 8 |
| A.2 | * | Fondeador | 2 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 10 |
| A.3 | * | Cliente | 2 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 1 | 13 |
| A.4 | * | Cliente | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 8 |
| A.5 | * | Cliente | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 8 |
| A.6 | * | Observadores | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 3 |
| A.7 | * | Estratégico | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 3 | 22 |
| A.8 | * | Operativo | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 13 |
| A.9 | * | Administra-tivo | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 3 | 17 |
| A.10 | * | Fondeador | 2 | 0 | 0 | 3 | 0 | 2 | 3 | 28 |
| A.11 | * | Estratégico | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 2 | 12 |
| A.12 | * | Estratégico | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 2 | 17 |
| A.13 | * | Supervisión | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 11 |

| | | Categoría de *stakeholder* | Recursos coercitivos | | Medios utilitarios | | | | Medio simbólicos | Grados de poder |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Fuerza física | Armas | Medios materiales y físicos | Finan-cieros | Logísticos | Tecnológicos e intelectuales | Reconoci-miento y estima | |
| A.14 | * | Observadores | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 6 |
| A.15 | * | Fondeador | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| A.16 | * | Estratégico | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 9 |
| A.17 | * | Competidores | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 8 |
| A.18 | * | Fondeador | 1 | 0 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | 35 |
| | | | | | | | | | Total poder | 0 |

**Fuente:** elaboración propia.

Escala de calificación de los grados de sensibilidad a los diversos recursos. Ninguna sensibilidad con respecto al recursos (0); baja sensibilidad con respecto al recurso (1); media sensibilidad respecto al recurso (2); sensibilidad extrema recursos crítico (3).

## Matriz de legitimidad

Se entiende la percepción generalizada de que las acciones de una entidad son deseables o apropiadas dentro de algún sistema socialmente construido de normas, valores, creencias y definiciones.

En el cuadro 8 se consideran para la evaluación los niveles de deseabilidad para la organización y para la sociedad. Finalmente se estima el grado de legitimidad en función de estos niveles de legitimidad.

De las calificaciones realizadas se identifican como el *stakeholders* con mayor grado de deseabilidad al directorio de la Asociación de Agricultores Arroceros y el resto de *stakeholders* con grado de deseabilidad menor o igual a dos.

Cuadro 8. Matriz de legitimidad

| Clave | Actor Siglas | Categoría de *Stakeholder* | Niveles de deseabilidad | | Grado de legitimidad total |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | Para la organización | Para la sociedad | |
| A.1 | SGGR | Estratégico | 1 | 1 | 1 |
| A.2 | BNF | Fondeador | 2 | 1 | 2 |
| A.3 | CLI-PIL | Cliente | 1 | 2 | 2 |
| A.4 | CLI-ALM | Cliente | 1 | 1 | 1 |
| A.5 | CLI-UNA | Cliente | 1 | 1 | 1 |
| A.6 | COM | Observadores | 1 | 1 | 1 |
| A.7 | DIR-ASO | Estratégico | 2 | 2 | 4 |
| A.8 | EMP | Operativo | 1 | 1 | 1 |
| A.9 | PRE-ASO | Administrativo | 1 | 2 | 2 |
| A.10 | SOC-AGR | Fondeador | 1 | 1 | 1 |
| A.11 | Iniap | Estratégico | 2 | 1 | 2 |
| A.12 | Magap | Estratégico | 2 | 1 | 2 |
| A.13 | SEPS | Supervisión | 2 | 1 | 2 |
| A.14 | ORG-ACA | Observadores | 1 | 1 | 1 |

| Clave | Actor Siglas | Categoría de *Stakeholder* | Niveles de deseabilidad | | Grado de legitimidad total |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | Para la organización | Para la sociedad | |
| A.15 | OTR-IFIS | Fondeador | 1 | 1 | 1 |
| A.16 | MIN-A | Estratégico | 1 | 2 | 2 |
| A.17 | OTR-ASO | Competidores | 1 | 1 | 1 |
| A.18 | PROV | Fondeador | 1 | 1 | 1 |
| | | | | Total legitimidad | 512 |

**Fuente:** elaboración propia.

Cuadro 9. Grado de legitimidad

| Clave | Actor Siglas | Categoría de *Stakeholder* | Niveles de deseabilidad | | Grado de legitimidad total |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | Para la organización | Para la sociedad | |
| A.1 | SGGR | Estratégico | 1 | 1 | 1 |
| A.2 | BNF | Fondeador | 2 | 1 | 2 |
| A.3 | CLI-PIL | Cliente | 1 | 2 | 2 |
| A.4 | CLI-ALM | Cliente | 1 | 1 | 1 |
| A.5 | CLI-UNA | Cliente | 1 | 1 | 1 |
| A.6 | COM | Observadores | 1 | 1 | 1 |
| A.7 | DIR-ASO | Estratégico | 2 | 2 | 4 |
| A.8 | EMP | Operativo | 1 | 1 | 1 |
| A.9 | PRE-ASO | Administrativo | 1 | 2 | 2 |
| A.10 | SOC-AGR | Fondeador | 1 | 1 | 1 |
| A.11 | Iniap | Estratégico | 2 | 1 | 2 |
| A.12 | Magap | Estratégico | 2 | 1 | 2 |
| A.13 | SEPS | Supervisión | 2 | 1 | 2 |
| A.14 | ORG-ACA | Observadores | 1 | 1 | 1 |
| A.15 | otr-ifis | Fondeador | 1 | 1 | 1 |
| A.16 | MIN-A | Estratégico | 1 | 2 | 2 |
| A.17 | OTR-ASO | Competidores | 1 | 1 | 1 |
| A.18 | PROV | Fondeador | 1 | 1 | 1 |
| | | | | Total legitimidad | 512 |

**Fuente:** elaboración propia.

## Matriz de urgencia

Se entiende que el reclamo del *stakeholder* es sensible al paso del tiempo en cuanto a la atención y criticidad que tiene para el *stakeholder*. En el cuadro 10 se consideran para la evaluación los niveles de urgencia en función de la criticidad y la sensibilidad temporal. Finalmente se estima el grado de urgencia en función de estos criterios de urgencia. De las calificaciones realizadas se identifican como el *stakeholders* con mayor grado de urgencia a los clientes piladoras, el Directorio de la Asociación de Agricultores Arroceros y Proveedores, con un grado de urgencia de 9. El resto de *stakeholders* se encuentran por debajo de este valor.

Cuadro 10. Matriz de urgencia

| Clave | Actor Siglas | Categoría de *Stakeholder* | Criterio de Urgencia | | Grado de Urgencia Total |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | Sensibilidad temporal | Criticidad | |
| A.1 | SGGR | Estratégico | 1 | 1 | 1 |
| A.2 | BNF | Fondeador | 1 | 1 | 1 |
| A.3 | CLI-PIL | Cliente | 3 | 3 | 9 |
| A.4 | CLI-ALM | Cliente | 2 | 2 | 4 |
| A.5 | CLI-UNA | Cliente | 2 | 2 | 4 |
| A.6 | COM | Observadores | 1 | 1 | 1 |
| A.7 | DIR-ASO | Estratégico | 3 | 3 | 9 |
| A.8 | EMP | Operativo | 1 | 1 | 1 |
| A.9 | PRE-ASO | Administrativo | 2 | 2 | 4 |
| A.10 | SOC-AGR | Fondeador | 2 | 2 | 4 |
| A.11 | Iniap | Estratégico | 1 | 2 | 2 |
| A.12 | Magap | Estratégico | 2 | 3 | 6 |
| A.13 | SEPS | Supervisión | 2 | 2 | 4 |
| A.14 | ORG-ACA | Observadores | 1 | 1 | 1 |
| A.15 | OTR-IFIS | Fondeador | 1 | 1 | 1 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| A.16 | MIN-A | Estratégico | 2 | 2 | 4 |
| A.17 | OTR-ASO | Competidores | 1 | 1 | 1 |
| A.18 | PROV | Fondeador | 3 | 3 | 9 |
| | | | | Total urgencia | 35.831.808 |

**Fuente:** elaboración propia.

## Matriz de consolidación

En esta matriz es el resultado de tomar la fundamentación conceptual propuesta en el trabajo de Mitchell et al. (1997) junto con una metodología que permita clasificar la importancia de los actores en relación con los diversos atributos. Se persigue medir o valorar la existencia de los tres atributos que son poder, legitimidad y urgencia, determinado para ello el índice de preponderancia. De este análisis se pueden identificar como los tres *stakeholders* de mayor importancia a clientes piladoras, directorio de la Asociación de Agricultores Arroceros y los proveedores.

Cuadro 11. Matriz de consolidación

| Actor Siglas | Categoría de *stakeholder* | Grado de Poder | | Grado de legitimidad | | Grado de urgencia | | Total | Índice de preponderancia |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Total | Normalizado | Total | Normalizado | Total | Normalizado | | |
| SGGR | Estratégico | 8 | 0,04 | 1 | 0,04 | 1 | 0,02 | 8 | 0,00 |
| BNF | Fondeador | 10 | 0,04 | 2 | 0,07 | 1 | 0,02 | 20 | 0,01 |
| CLI-PIL | Cliente | 13 | 0,06 | 2 | 0,07 | 9 | 0,14 | 234 | 0,11 |
| CLI-ALM | Cliente | 8 | 0,04 | 1 | 0,04 | 4 | 0,06 | 32 | 0,02 |
| CLI-UNA | Cliente | 8 | 0,04 | 1 | 0,04 | 4 | 0,06 | 32 | 0,02 |
| COM | Observadores | 3 | 0,01 | 1 | 0,04 | 1 | 0,02 | 3 | 0,00 |

| Actor Siglas | Categoría de *stakeholder* | Grado de Poder | | Grado de legitimidad | | Grado de urgencia | | Total | Índice de preponderancia |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Total | Normalizado | Total | Normalizado | Total | Normalizado | | |
| DIR-ASO | Estratégico | 22 | 0,10 | 4 | 0,14 | 9 | 0,14 | 792 | 0,37 |
| EMP | Operativo | 13 | 0,06 | 1 | 0,04 | 1 | 0,02 | 13 | 0,01 |
| PRE-ASO | Administrativo | 17 | 0,07 | 2 | 0,07 | 4 | 0,06 | 136 | 0,06 |
| SOC-AGR | Fondeador | 28 | 0,12 | 1 | 0,04 | 4 | 0,06 | 112 | 0,05 |
| Iniap | Estratégico | 12 | 0,05 | 2 | 0,07 | 2 | 0,03 | 48 | 0,02 |
| Magap | Estratégico | 17 | 0,07 | 2 | 0,07 | 6 | 0,09 | 204 | 0,10 |
| SEPS | Supervisión | 11 | 0,05 | 2 | 0,07 | 4 | 0,06 | 88 | 0,04 |
| ORG-ACA | Observadores | 6 | 0,03 | 1 | 0,04 | 1 | 0,02 | 6 | 0,00 |
| OTR-IFIS | Fondeador | 0 | 0,00 | 1 | 0,04 | 1 | 0,02 | 0 | 0,00 |
| MIN-A | Estratégico | 9 | 0,04 | 2 | 0,07 | 4 | 0,06 | 72 | 0,03 |
| OTR-ASO | Competidores | 8 | 0,04 | 1 | 0,04 | 1 | 0,02 | 8 | 0,00 |
| PROV | Fondeador | 35 | 0,15 | 1 | 0,04 | 9 | 0,14 | 315 | 0,15 |
| | Total | 228 | Total | 28 | Total | 66 | Total | 2123 | |
| | Número de actores | 1 | Número de actores | 1 | Número de actores | 1 | Número de actores | 1 | |
| | Media | 228 | Media | 28 | Media | 66 | Media | 2123 | |

**Fuente:** elaboración propia.

Cuadro 12. Grado de consolidación

| Actor Siglas | Categoría de *stakeholder* | Grado de poder | | Grado de legitimidad | | Grado de urgencia | | Total | Índice de preponderancia |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Total | Normalizado | Total | Normalizado | Total | Normalizado | | |
| SGGR | Estratégico | 8 | 0,04 | 1 | 0,04 | 1 | 0,02 | 8 | 0,00 |
| BNF | Fondeador | 10 | 0,04 | 2 | 0,07 | 1 | 0,02 | 20 | 0,01 |
| CLI-PIL | Cliente | 13 | 0,06 | 2 | 0,07 | 9 | 0,14 | 234 | 0,11 |
| CLI-ALM | Cliente | 8 | 0,04 | 1 | 0,04 | 4 | 0,06 | 32 | 0,02 |
| CLI-UNA | Cliente | 8 | 0,04 | 1 | 0,04 | 4 | 0,06 | 32 | 0,02 |
| COM | Observadores | 3 | 0,01 | 1 | 0,04 | 1 | 0,02 | 3 | 0,00 |
| DIR-ASO | Estratégico | 22 | 0,10 | 4 | 0,14 | 9 | 0,14 | 792 | 0,37 |
| EMP | Operativo | 13 | 0,06 | 1 | 0,04 | 1 | 0,02 | 13 | 0,01 |
| PRE-ASO | Administrativo | 17 | 0,07 | 2 | 0,07 | 4 | 0,06 | 136 | 0,06 |
| SOC-AGR | Fondeador | 28 | 0,12 | 1 | 0,04 | 4 | 0,06 | 112 | 0,05 |
| Iniap | Estratégico | 12 | 0,05 | 2 | 0,07 | 2 | 0,03 | 48 | 0,02 |
| Magap | Estratégico | 17 | 0,07 | 2 | 0,07 | 6 | 0,09 | 204 | 0,10 |
| SEPS | Supervisión | 11 | 0,05 | 2 | 0,07 | 4 | 0,06 | 88 | 0,04 |
| ORG-ACA | Observadores | 6 | 0,03 | 1 | 0,04 | 1 | 0,02 | 6 | 0,00 |
| otr-ifis | Fondeador | 0 | 0,00 | 1 | 0,04 | 1 | 0,02 | 0 | 0,00 |
| MIN-A | Estratégico | 9 | 0,04 | 2 | 0,07 | 4 | 0,06 | 72 | 0,03 |
| OTR-ASO | Competidores | 8 | 0,04 | 1 | 0,04 | 1 | 0,02 | 8 | 0,00 |
| PROV | Fondeador | 35 | 0,15 | 1 | 0,04 | 9 | 0,14 | 315 | 0,15 |
| | Total | 228 | Total | 28 | Total | 66 | Total | 2123 | |
| | Número de actores | 1 | Número de actores | 1 | Número de actores | 1 | Número de actores | 1 | |
| | Media | 228 | Media | 28 | Media | 66 | Media | 2123 | |

**Fuente:** elaboración propia.

El método de Mitchell et al. (1997) indica desde la matriz de poder a los proveedores, socios agricultores y el directorio de la Asociación de Agricultores Arroceros como quienes tienen la influencia para redirecciones la asociación agrícola de arroceros. Desde la matriz de legitimad se destaca al directorio de la Asociación de Agricultores Arroceros como aquellos que deben establecer la autoridad y normativa para efectuar las correcciones y potenciar los aciertos, y desde la matriz de urgencia a los clientes piladoras, el directorio de la Asociación de Agricultores Arroceros y proveedores como aquellos que necesitan una atención particular para obtener un estado de asociación o empresa óptimo. Se destaca que de forma consolidada los proveedores y el directorio de la asociación tienen el mayor índice de preponderancia, por lo que son el eje de la asociación, significando que su optimización conducirá a la empresa a alcanzar su objetivos organizaciones en calidad y rentabilidad.

## Conclusiones y recomendaciones

La búsqueda del estado óptimo de la empresa arrocera que considere todos los *stakeholders* posibles que la afecten y ejerzan influencia en ella supone un esfuerzo significativo al observar a los 18 *stakeholders*, quienes pueden representar una amenaza o un colaborador, sobretodo en el nivel estratégico externo.

El métodos de Mitchell et al. (1997), utilizado con el propósito de identificar y observar las relaciones de los *stakeholders* con una asociación arrocera del sector rural del cantón Daule permitió valorizar cuantitativamente un atributo y determinar a partir de allí la importancia de los diversos actores que amenazan o colaboran, teniendo prioridad quien tenga el mayor número de atributos en mayor intensidad. Así, desde la matriz de poder se destaca en la empresa agrícola a proveedores, socios agricultores y el directorio de la Asociación de Agricultores Arroceros. Desde la matriz de legitimidad se destaca al directorio de la Asociación de Agricultores Arroceros y desde la matriz de urgencia a los clientes piladoras, el directorio de la Asociación de Agricultores Arroceros y proveedores.

De forma consolidada y a través del índice de preponderancia se encuentra que destacan los clientes, comunidad, socios y trabajadores, como principales partes interesadas, que además son componentes agentes del desarrollo rural. También, se ha identificado, por un lado, el establecimiento de una interdependencia a nivel estratégico y/o competitivo y, por otro lado, de responsabilidad entre las partes interesadas. Así mismo, se ha determinado que los *stakeholders* que tienen el índice de preponderancia mayor son los proveedores (2,27) y el directorio de la asociación (6,72).

En este sentido, el estudio remarca el valor en la gestión administrativa de los *stakeholders* y el carácter social que debe primar en toda organización que dé a la persona la importancia debida. Las partes relacionadas a su vez deben tomar conciencia de la influencia que ejercen en la empresa en un primer nivel social, llámese organización agrícola o asociación de agricultores o en niveles agroindustriales.

Determinar los *stakeholder* de una asociación agrícola indica la necesidad de políticas que esta asociación debe aplicar para enfatizar y fidelizar su colaboración o atenuar y redireccionar las amenazas. Con una investigación posterior se podría determinar el impacto de los *stakeholders* priorizados al respecto los objetivos empresariales. Además, sería constructivo el determinar los *stakeholders* de todo el sector agrícola arrocero por medio de una investigación cuantitativa probabilística y aplicar el modelo a otros sectores para determinar la diferenciación de un sector al respecto de otro y observar cómo influyen los *stakeholders* en toda la industria y sus sectores.

## Referencias

Calton, J. & Payne, S. L. (2007). Stakeholder *Engagement*. Encyclopedia of Business Ethics and Society.

Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational *stakeholders*. *Business horizons*, *34*(4), 39-48.

Clarkson, M. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of management review*, *20*(1), 92-117.

Díaz de la Cruz, C. y Fernández Fernández, J. L. (2015). Marco conceptual de la ética y la responsabilidad social empresarial: un enfoque antropológico y estratégico. *Revista Empresa y Humanismo*, *XIX*(2), 69-118. Recuperado de http://doi.org/10.15581/015.XIX.2.69-118

Domínguez Granda, J., Chero Valdivieso, H., Gorrochategui, N. y Martins de Oliveira, V. (2015). Responsabilidad Social de las Organizaciones (rso): Avances y Propuestas en América Latina. (Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, Ed.) (1st ed.). Perú: Universidad Catolica Los Ángeles de Chimbote. Recuperado de http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/ULADECH_CATOLICA/83/SIRSO.pdf

Freeman, R. E. (1994). The politics of stakeholder theory: Some future directions. *Business ethics quarterly*, *4*(04), 409-421.

Gallardo Vázquez, D. (2006). El compromiso con el desarrollo sostenible: principios de Ecuador. *Cuadernos de Economía*, *25*(45), 205-222.

Goodpaster, K. E. (1991). Business ethics and stakeholder analysis. *Business ethics quarterly*, *1*(01), 53-73.

Gorrochategui, N. (2010). *Crisis y Responsabilidad Social Empresaria (rse)*. Agenda internacional y perspectivas de evolución para la Argentina. *Impactos de la Crisis Financiera Internacional en la Argentina*, *2*, 139-184.

Krick, T., Forstater, M., Monaghan, P. y Sillanpää, M. (2006). *El compromiso con los* stakeholders. *Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés*. Accountability, United Nations Environment Programme, *Stakeholder* Research Associates Canada Inc, London.

Lazzari, L. y Moulia, P. (2015). Un enfoque alternativo para la identificación y jerarquización de *stakeholders*. En *Responsabilidad Social de las Organizaciones (rso): Avances y propuestas en América Latina* (pp. 40-58). Recuperado de http://repositorio.uladech.edu.pe/handle/ULADECH_CATOLICA/83

Martínez-Echevarría, M. A. (2002). Acción empresarial, teoría económica, y doctrina social de la Iglesia (pp. 298-319). *Colección DA - Economía*. Recuperado de http://dadun.unav.edu/bitstream/10171/5444/3/Acción%20empresarial%2c%20teoría%20económica%2c%20y%20doctrina%20social%20de%20la%20Iglesia.pdf

Mitchell, R. K., Agle, B. R. & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, *22*(4), 853-886.

Plan Nacional del Buen Vivir. (2013). Quito: Asamblea Nacional.

Pulver, E. L. (2001). *Brecha de rendimiento de arroz en América Latina y la región del Caribe*. Paper presented at the Congresso Brasileiro de Arroz Irrigado; Reuniao da Cultura do Arroz Irrigado (2, 24, 2001, Porto Alegre, Brasil). Anais.

Sanint, L. R. (2010). *Nuevos retos y grandes oportunidades tecnológicas para los sistemas arroceros: Producción, seguridad alimentaria y disminución de la pobreza en América Latina y el Caribe*. Producción Eco-Eficiente del Arroz en América Latina, 3.

Villafán Vidales, K. B. y Ayala Ortiz, D. A. (2014). Responsabilidad social de las empresas agrícolas y agroindustriales aguacateras de Uruapan, Michoacán, y sus implicaciones en la competitividad. *Contaduría y Administración*, *59*(4), 223-251. Recuperado de http://doi.org/10.1016/S0186-1042(14)70161-5

# Sección II
# Responsabilidad Social Universitaria (RSU)

# La práctica social educativa como acción de responsabilidad social universitaria

Andrea Zaidel*
Federico Saravia**
Argentina

## Resumen

A continuación se presentan los fundamentos teóricos y la forma como se ha gestionado el programa de Amartya Sen para la formación de jóvenes universitarios, especialistas y promotores de una visión con desarrollo ético, fundamentada en nuevas ideas de economía y gestión, con énfasis en la responsabilidad social.

## Introducción

En la Argentina, los avances realizados en cuanto al mejoramiento de la situación social y la reactivación económica en los últimos diez

* Magíster en Administración Pública Universidad de Buenos Aires. Profesora adjunta interina Prácticas para la Inclusión Social; coordinadora general Programa Nacional Amartya Sen. Contacto: azaidel@hotmail.com

** Magíster en Administración de Negocios con Orientación en Finanzas de la Universidad de San Andrés. Profesor adjunto de Sistemas Administrativos y Administración General; director ejecutivo Programa Nacional Amartya Sen. Contacto: saravia@econ.uba.ar

años, luego de la crisis de 2001, han sido notables lográndose reducir sensiblemente la pobreza y el desempleo. Se calcula la creación de 4,9 millones de fuentes de trabajo entre 2003 y 2010 reduciendo la tasa de desocupación del 21,5% en 2002 al 7,9% en el segundo trimestre de 2010, en el marco de un proceso de incremento anual del pbi en el orden del 9%. Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, (2011). El Estado se ha mostrado más activo en la intervención en la economía, mediante políticas sociales masivas, promoción de los derechos humanos, asunción de servicios públicos privatizados en los noventa, entre otras políticas de gran importancia. No obstante estos logros, persisten necesidades sociales asociadas mayormente a la informalidad laboral, limitaciones en el acceso a la vivienda, seguridad, entre otras, que deterioran la calidad de vida de quienes la padecen.

En consonancia con estos cambios muchos actores cobraron protagonismo en el campo de la política y la intervención social, en especial las organizaciones de la sociedad civil (osc). Las instituciones educativas, en particular las universidades, no se han quedado atrás. (Informe Ejecutivo Anual, 2015).

Al respecto, es importante la pregunta: ¿cómo se ha gestionado el programa Amartya Sen para formar una nueva generación de jóvenes universitarios, especialistas y promotores de una visión con desarrollo ético?

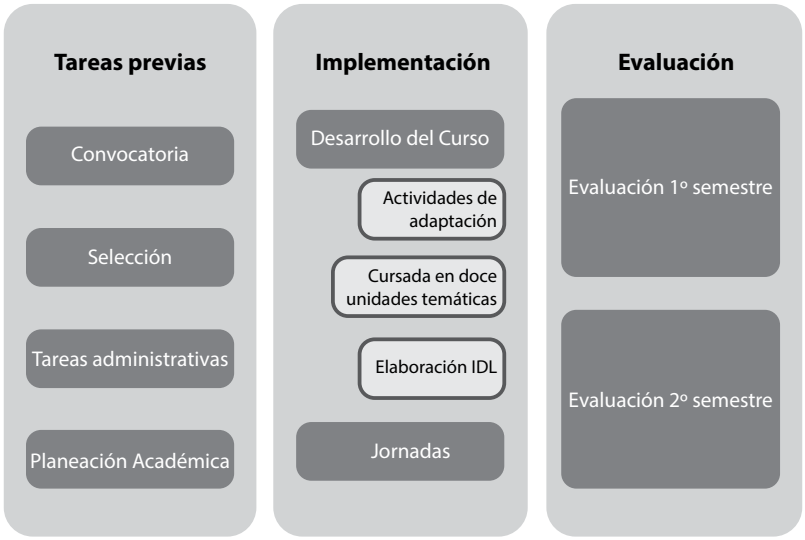
Para avanzar, resultó indispensable el replanteo del rol de las universidades y la función de la extensión universitaria.

## Fundamentos teóricos

Se suscribe al concepto de ecosistema de responsabilidad social (Minnicelli, Saravia y Jasler, 2013) como marco teórico. Se entiende por ecosistema a una comunidad que interactúa entre sí y con el medio que lo rodea. De esta manera, la presencia de lo colectivo, la convivencia social y la capacidad de adaptación, diagraman de alguna forma el grado de desarrollo de una determinada comunidad de individuos. Por otra parte, en términos de responsabilidad, se hace referencia a la capacidad individual de una elección libre, pero consciente de las

consecuencias de las decisiones. La responsabilidad social está conformada por el entretejido de decisiones individuales que constituyen el accionar colectivo y que se hace manifiesto a través de las distintas instituciones y organizaciones sociales.

Figura 1. Fundamentos teóricos




**Fuente:** elaboración propia.

La universidad pública constituye una de las tantas instituciones que conforman un marco de actuación posible para el desarrollo de la Responsabilidad Social (RS). Desde una visión democrática y educativa y desde sus tres pilares: docencia, investigación y extensión, articula un conjunto de acciones que tienen como fin último no solo la formación académica, sino la transformación de la comunidad en la que está inserta. Específicamente bajo el paradigma de la RSU, emerge la necesidad de generar una interrelación entre la Universidad, OSC y organismos del Estado para contribuir a solucionar los problemas sociales emergentes. El paradigma de la RS genera una demanda de participación proactiva en beneficio del conjunto a través de un aporte sistemático y continuo en la construcción del bien común.

En esa misma lógica, la Secretaría de Extensión y Bienestar Estudiantil de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires (fce-uba) asumen la responsabilidad de aportar soluciones a los problemas sociales emergentes.

Cabe destacar que en la construcción de espacios e iniciativas que tienen como objetivo orientar acciones de la universidad para beneficio de la comunidad se pueden identificar tres etapas que implican diferentes niveles de intervención pero todas necesarias para introducir, afianzar y materializar la temática de la rs en el seno de las prácticas universitarias. Así mismo, cada una de estas etapas, que se describen a continuación, tuvieron como correlato diversas actividades y programas.

## Etapa de sensibilización (2006-2010)

La Universidad de Buenos Aires desde su estatuto determina que la universidad debe establecer relaciones de solidaridad con la sociedad de la cual forma parte y como tal es un instrumento de mejoramiento social al servicio de la acción y de los ideales de la humanidad.

Así es que la etapa de sensibilización consistió en dar a conocer las líneas básicas de la temática de la rs en el seno de la comunidad educativa con el fin de generar conciencia crítica y fomentar la apropiación de estas temáticas por parte de todos los que forman parte de la facultad. Por ello se crearon diferentes oficinas y programas con objetivos específicos de formación, divulgación, acompañamiento a empresas y organizaciones de la sociedad civil así como también organismos del Estado.

La mayor parte de las iniciativas fueron dirigidas casi exclusivamente a comenzar a sentar las bases de un trabajo que con el tiempo lograría mayor articulación entre las incumbencias de la universidad pública en general y la fce en particular y su aporte a la comunidad, o bien lograrían expandir el conjunto de beneficiarios transcendiendo las fronteras de la propia facultad y su ecosistema más inmediato.

Esta primera etapa contribuyó paralelamente a lograr dos objetivos fundamentales: en primer lugar, ir conformando un equipo de trabajo interdisciplinario que se fue consolidando en el tiempo y, en

segundo lugar, generar un compromiso cada vez mayor de parte de la institución en la medida que se fueron sucediendo cada vez más actividades de RS alineadas con la misión de la facultad.

## Etapa RSU en acción (2010-2014)

La RSU en acción hace referencia a una etapa en la que distintos proyectos que se habían gestado durante la etapa de sensibilización comenzaron a consolidarse y a generar nuevas formas de intervención poniendo en relieve nuevos ámbitos de actuación a partir de necesidades que se fueron evidenciando.

En esta segunda etapa las distintas iniciativas que habían formado parte de la primera fueron logrando un estadio superior, muchas de ellas fueron replicadas en otras unidades académicas teniendo ya no como beneficiarios exclusivos a estudiantes de la FCE-UBA, sino ampliando su incidencia.

Así mismo, la FCE salió puertas afuera acercándose a la comunidad a través de acciones concretas de cada uno de los programas. Ello permitió iniciar un trabajo de articulación con otros actores, por ejemplo: OSC, instituciones educativas, emprendedores. La acción social se orientaría a competencias cada vez más propias de la disciplina y en concordancia con el concepto de RS.

Por primera vez se comenzaron a gestar propuestas que dejaban de pertenecer al ámbito de la Extensión y se introducen directamente en el currículo de las carreras de grado. Dicha iniciativa puso en evidencia, además, la necesidad de crear una bibliografía específica.

## Etapa de institucionalización (2014 a 2018)

Producto de las etapas anteriores, en este período se comenzó a trabajar en la institucionalización. Esta etapa tiene como objetivo realizar un trabajo de recolección de experiencias y brindar algunos parámetros que permitan explicar una metodología para la aplicación de acciones de RS (sistematización). En este sentido, se han realizado trabajos de

sistematización que permitieron identificar patrones comunes en las intervenciones realizadas en el marco de las prácticas sociales educativas y se han comenzado a generar proyectos de investigación alrededor de la temática.

Por otra parte, con la intención de desarrollar una cultura organizacional que adopte los principios de la RS asumiendo a la universidad pública como un actor fundamental que puede promover la reflexión acerca de sus prácticas y el rol que tiene en la comunidad se lanzó el Programa de Festejos Responsables[1]. Este programa es un claro ejemplo que resume el proceso de una idea que se hizo posible previa sensibilización pasando a la acción y la posterior institucionalización involucrando a la comunidad educativa y a partir de su impacto en la sociedad.

## Fundamentación del Programa Nacional Amartya Sen

Se entiende que la noción de RS remite a una actitud de apertura de quienes forman parte de las organizaciones hacia las necesidades de las comunidades con las que se vincula su actividad. Así, es posible afirmar que cuando la RS es asumida y expresada en acciones, cuando se manifiesta en hechos concretos, esas acciones y esos hechos contribuyen a mejorar la calidad de vida promedio de la comunidad de referencia. De esta manera, el ejercicio de la RS permite avanzar hacia comunidades más inclusivas e integradas en una adecuación progresiva de las organizaciones para una mayor apertura a la complejidad de la dinámica social y sus necesidades emergentes (Saravia, 2009).

Tal como se estableció en la Conferencia Regional de Educación Superior de América Latina y el Caribe,

1 Programa creado por Resolución CD N.°1596/15 FCE-UBA. El programa consiste en cambiar los alimentos que tiran los alumnos para festejar el egreso por un kit de cotillón. Estos alimentos, previa articulación con una organización, llamada Red Solidaria, se distribuyen para abastecer numerosos comedores.

> la educación superior es un bien público social, un derecho humano y universal y un deber del Estado. Esta es la convicción y la base para el papel estratégico que debe jugar en los procesos de desarrollo sustentable de los países de la región. ("Declaración de la Conferencia Regional…", 2008)

Por su lugar en la estructura del sistema educativo, la universidad pública tiene la responsabilidad accesoria de promover la responsabilidad social entre los diversos actores sociales con los que se vincula tanto hacia adentro de la organización universitaria como de cara a la comunidad en su conjunto.

Las políticas de extensión universitaria expresan el compromiso de la Facultad con los intereses y necesidades de los diferentes actores de la sociedad: Estado, empresas y OSC. Su enfoque pretende producir saberes y soluciones específicas reconociendo al interlocutor como un otro con el que se construye y se socializa el conocimiento y con la expectativa de producir un impacto positivo en la sociedad. Además, se despliega un amplio abanico de actividades culturales y de formación extracurricular que busca poner a disposición de la sociedad los recursos y capacidades de la Facultad.

De esta manera, desde el 2006 la FCE viene trabajando en pos de construir a diario un compromiso ciudadano profundo, elaborando y acercando a la comunidad de la que forma parte, sus aportes y contenidos, llevando múltiples acciones de RS.

## El Programa "Amartya Sen" (2006-2016)[2]

El Programa Amartya Sen Nacional (PAS Nacional) tiene como objetivo principal formar una nueva generación de profesionales en nuevas áreas del conocimiento sobre las ciencias gerenciales con perspectiva ética y del desarrollo humano. Promueve la inserción en la labor docente a

2 Si bien el Programa Nacional Amartya Sen se crea por Resolución CD N.º 1203/10, se considera para su contextualización el período de gestión 2006-2016 de la Secretaría de Bienestar Estudiantil y Extensión FCE-UBA.

sus egresados y el involucramiento de los jóvenes participantes en el desarrollo e implementación de "Ideas para el Desarrollo Local" (IDL).

Dentro de sus objetivos se encuentra la multiplicación de la experiencia del PAS FCE UBA, generando alianzas con diversas universidades del país y de la región. De allí que entre sus beneficiarios se encuentren las localidades y distritos en donde se insertan las instituciones educativas participantes, las que generan un impacto concreto en sus comunidades. También entre sus beneficiarios se encuentran las universidades interesadas en incorporar estas matrices de contenidos en sus programas de estudios de economía, ciencias gerenciales y otros. Por último, los jóvenes en sus últimos años de estudios o recién graduados con muy buen rendimiento académico y compromiso social demostrado.

El antecedente histórico del PAS Nacional se basa en el Programa Amartya Sen (PAS) de la FCE-UBA. Creado en el 2008, el programa denominado"100 jóvenes sobresalientes por una economía y una gestión socialmente responsable" se propuso introducir en las distintas universidades públicas de Argentina una preparación de la más alta calidad y con perspectiva internacional basada en nuevas ideas en economía y gestión, con énfasis en la responsabilidad social. El objetivo fue la formación de una nueva generación de jóvenes universitarios, especialistas y promotores de una visión con desarrollo ético. En su primera edición participaron un total de 100 estudiantes pertenecientes a la UBA. Para ello, se concibió la estrategia de formar una nueva generación de docentes jóvenes en mencionadas áreas. Se seleccionó a 100 jóvenes sobresalientes egresados en los dos últimos años de la FCE-UBA, con un triple perfil de cualidades: con las más altas calificaciones, con experiencia en actividades de servicio a la comunidad y con interés en docencia. Durante un año lectivo los alumnos recibieron formación sistemática al más alto nivel académico en 10 áreas escogidas. La segunda parte del programa, "Ideas para la Argentina" consistió en la presentación, por equipos, de proyectos que solucionen problemas críticos a nivel local, regional, o nacional. En 2009 se realizaron programas de características similares en la Universidad Nacional de Rosario y en la Universidad Nacional de La Matanza, donde también participaron aproximadamente 100 estudiantes. En 2010 el programa se internacionaliza, generando réplicas en la Universidad de San Marcos (Perú) y en la Universidad de la República

(Uruguay). Dado el éxito del mismo y el gran interés que despertó en sus experiencias nacionales e internacionales, durante 2010 el equipo técnico de coordinación realizó tareas de planificación y diseño integral para la implementación del programa a nivel nacional. Es así que en 2011 se realizó la primera edición a nivel nacional donde participaron 300 estudiantes y graduados de las carreras de Ciencias Económicas de 25 universidades nacionales en toda Argentina. En 2012 se incorporó la Universidad de La Pampa a las ya 25 universidades participantes. En 2013 se incorporó la Universidad de Villa María a las 26 universidades participantes, alcanzando un total de 27 universidades nacionales y 21 provincias participantes. En el 2014, a partir de la trascendencia de las ediciones anteriores, se renovó la intención de profundizar el compromiso asumido originariamente.

Cuadro 1. Universidades participantes

| Provincia | Universidad | Sigla |
|---|---|---|
| Buenos Aires | Universidad Nacional de La Plata | UNLP |
| | Universidad Nacional de Lomas de Zamora | UNLZ |
| | Universidad Nacional de Mar del Plata | UNMdP |
| | Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Bs. As. | Unicen |
| | Universidad Nacional del Sur | UNS |
| Caba | Universidad Nacional de Buenos Aires | UBA |
| Catamarca | Universidad Nacional de Catamarca | UNCa |
| Chaco-Corrientes | Universidad Nacional del Nordeste | UNNE |
| Chubut | Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco | UNPSJB |
| Córdoba | Universidad Nacional de Río Cuarto | UNRC |
| | Universidad Nacional de Córdoba | UNC |
| | Universidad Nacional de Villa María | UNVM |
| Entre Ríos | Universidad Nacional de Entre Ríos | UNER |
| Formosa | Universidad Nacional de Formosa | UNF |
| Jujuy | Universidad Nacional de Jujuy | UNJu |
| La Pampa | Universidad Nacional de La Pampa | UNLPam |
| La Rioja | Universidad Nacional de La Rioja | UNLaR |
| Mendoza | Universidad Nacional de Cuyo | UNCuyo |

| Provincia | Universidad | Sigla |
|---|---|---|
| Neuquén | Universidad Nacional del Comahue | Uncoma |
| Salta | Universidad Nacional de Salta | Unas |
| San Juan | Universidad Nacional de San Juan | unsj |
| San Luis | Universidad Nacional de San Luis | unsl |
| Santa Fe | Universidad Nacional de Rosario | unr |
| | Universidad Nacional del Litoral | unl |
| Santiago del Estero | Universidad Nacional de Santiago del Estero | unse |
| Tucumán | Universidad Nacional de Tucumán | unt |

**Fuente:** elaboración propia Coordinación General pas.

Para llevar a cabo gigantesco proyecto el programa cuenta con una estructura administrativa formada por la coordinación a nivel nacional. La fce-uba es la encargada de coordinar las actividades de las unidades académicas[3] (u.a.), proponiendo el programa académico general y la metodología de trabajo a desarrollar[4].

Sus funciones principales son la confección de la propuesta del programa académico general, la diagramación de la metodología de trabajo a desarrollar y la coordinación general del Programa. Así mismo, la coordinación a nivel local la lleva a cabo cada unidad académica p.a.s a través de un director, el decano correspondiente de la facultad participante y un coordinador local, que es un docente seleccionado por el decano.

La puesta en marcha del programa implica tres etapas concretas. Las tareas previas a la implementación, la implementación y la evaluación. Las tareas previas consisten en llevar a cabo todo el proceso de convocatoria y selección de las tareas administrativas y planificación académica. Para ello el programa cuenta con el apoyo de un equipo de trabajo interdisciplinario que trabaja en su ejecución a nivel operativo y académico, poniendo a disposición las herramientas necesarias que

3 Se denomina unidades académicas a cada una de las facultades que adhieren al programa en todo el país.

4 Autoridades del programa nivel nacional: Dirección General: Dr. César Humberto Albornoz (decano de la fce-uba); Dirección Académica: Dr. Bernardo Kliksberg; Dirección Ejecutiva: Mg. Federico Saravia y Coordinación General: Mg. Andrea Zaidel.

permiten asegurar la calidad académica buscada. La implementación propiamente dicha es el desarrollo del curso. Esto implica actividades de adaptación y clases teóricas.

Las actividades de adaptación forman parte del conjunto de estrategias desarrolladas por los coordinadores locales y son previas al inicio del la curso. Los objetivos en esta etapa son de carácter motivacional y de integración grupal en vistas al desarrollo del curso.

En términos generales, estas actividades favorecen la interacción previa y consolida el grupo de trabajo; permite evaluar y homogeneizar el nivel de conocimiento de los participantes en vista de las temáticas a trabajar en el programa; brinda una introducción al programa previo a las clases magistrales; establece un contrato pedagógico a los fines de establecer las pautas de trabajo; clarifica objetivos y genera integración entre los cursantes; releva expectativas previas de los cursantes y es una instancia que genera entusiasmo y compromiso; finalmente, permite observar el perfil de los cursantes en tanto su interés particular en cuanto a problemáticas de su comunidad, su nivel de involucramiento con problemáticas locales y el nivel de formación en las temáticas a desarrollar.

El curso se desarrolla en doce unidades temáticas dictadas por especialistas sobre temas de actualidad. Algunas de estas unidades son: los desafíos abiertos para el género humano; hambre, agua, mortalidad infantil y materna; educación; desocupación; discriminación de género; cambio climático; desigualdades; la crisis económica mundial; las políticas de austeridad; las falencias en la moral corporativa; el papel de las agencias calificadoras de riesgos; la situación de los jóvenes y el trabajo; los mitos sobre como son los jóvenes, alternativas para la acción; el debate sobre la pobreza y la desigualdad en América Latina y la Argentina; mitos y realidades sobre la pobreza; las justificaciones de las desigualdades; políticas para generar inclusión; capital social y participación; el rol del Estado; la discusión sobre el Estado políticas de vaciamiento, la experiencia latinoamericana; reconstruyendo el Estado, Estado necesario; Responsabilidad Social, RSE, RSU, RSO; la economía social y solidaria; voluntariado; emprendedorismo social, entre otra.

La coordinación general del programa facilita a las universidades la participación de docentes itinerantes que dictan clases especializadas en las temáticas del programa y asisten a pedido de las unidades académicas.

Luego de la capacitación teórica los alumnos deben realizar una IDL. A través de un trabajo grupal, los cursantes abordarán desafíos de la realidad local que puedan beneficiarse de nuevas ideas gerenciales y produciendo recomendaciones, aplicando los conocimientos recibidos durante sus carreras y en las unidades temáticas del programa.

Por consiguiente, las IDL deben sustentarse sobre las bases de la inclusión social, entendiéndola como un concepto que asegura que todas las personas tengan las mismas oportunidades y puedan acceder a los recursos necesarios que les permitan disfrutar de condiciones de vida favorables. En este sentido, la inclusión social se relaciona con la integración y la justicia social. Así mismo, deben ser sostenibles en el tiempo, es decir, ser capaces de brindar respuestas a problemáticas presentes pero que permitan tener un marco de proyección futura. Por último, ser autosustentables.

A modo de síntesis, se destaca la conceptualización que propone el Informe Argentino sobre Desarrollo Humano que considera al desarrollo local desde una perspectiva más integral que destaca el rol del municipio y que lo considera como:

> un modelo de gestión político-administrativo de carácter integral que articula gobierno y sociedad local, que promueve la innovación en lo organizativo institucional, en lo económico como en lo social, teniendo como objetivo un proceso de transformación que tiende a generar condiciones de mayor equidad, sustentabilidad, gobernabilidad y participación. (PNUD/Senado de la Nación, 1997)

El trabajo de desarrollo de la IDL se dividirá en tres etapas. La etapa del diagnóstico, que busca evaluar cuáles son las políticas públicas que aplica el Estado y las acciones que generan las OSC para cada sector social. Aquí se los invita a utilizar herramientas diagnósticas como hacer un mapeo de actores e instituciones clave del lugar, FODA y otras herramientas adquiridas en sus disciplinas. En esta etapa se busca definir quién estará en condiciones de legitimar el proyecto.

Una vez definida la problemática comienza la etapa de diseño, es decir, el momento de generar propuestas que den solución a dicho problema. Finalmente, la ejecución del plan.

A partir de esta breve descripción del PAS Nacional se quiere dar cuenta de la contribución en el fortalecimiento sustancial de la enseñanza en áreas vinculadas a la RS, inclusión social, ética y desarrollo sustentable al interior de las universidades públicas adheridas. En muchos casos, pasando a formar parte de la oferta curricular de las facultades. El programa ha impactado sobre los contenidos de formación de todas las carreras de la FCE-UBA y lo está haciendo en las universidades del país que han decidido implementarlo, así como también se las ha invitado a revisar sus planes de estudios para contemplar la incorporación de temáticas con contenido ético y social. Universidades que se encuentran en este camino han generado inquietud en el cuerpo docente, creando espacios en distintas asignaturas para que los cursantes puedan abordar las temáticas estudiadas. En otros casos, se han generado vinculaciones con las secretarías de Extensión Universitaria o de Asuntos Estudiantiles y con Centros de Investigación, que han tomado al PAS como base para desarrollar proyectos de voluntariado con OSC de su comunidad.

Podemos afirmar que se produjeron actividades de intercambio y reflexión entre los distintos profesionales de las disciplinas económicas a partir de metodologías creativas como cine debate, talleres, desarrollo de sitios web, jornadas con invitados especiales, promoviendo la participación activa de docentes y cursantes. Así mismo, se aportó al desarrollo de vínculos con otras Facultades de las universidades participantes para implementar el trabajo conjunto con base en la experiencia del programa en las carreras de Ciencias Económicas.

## Conclusiones

Se considera que el PAS Nacional es uno de los programas más importantes puestos en marcha durante el período de gestión 2006-2016 en la

fce-uba desde la Secretaría de Bienestar Estudiantil y Extensión[5]. Este programa es un ejemplo exitoso de trabajo interdisciplinario desde las ciencias económicas con alto impacto a nivel local y nacional. Desde su inicio, ha obtenido numerosos reconocimientos (Informe Ejecutivo Anual, 2015). Así mismo, la entonces presidenta de la nación, Cristina Fernández de Kirchner, realizó en La Casa Rosada un acto público en marzo del 2011, el inicio del programa en las 26 universidades nacionales[6]. Numerosas universidades del continente han pedido ayuda a la Facultad de Ciencias Económicas de la uba para replicar el programa en sus países[7].

A partir de este trabajo se quiso dar cuenta del largo recorrido transitado que forma parte de un plan de gestión basado en la rs y en el desarrollo sustentable. Siendo que la mayoría de las materias de las carreras de ciencias económicas aún se basan en planes de estudio de los noventa, resulta imprescindible hacer un cambio que se ajuste al contexto político, social y económico actual, y alcanzar objetivos hacia rumbos deseados, el bienestar de la comunidad. De allí la descripción de las distintas etapas de sensibilización, rsu en acción e institucionalización. Estas etapas fueron necesarias para producir el cambio cultural esperado. Es así que el pas coloca en la frontera las tecnologías gerenciales más contemporáneas inclinadas hacia el desarrollo de las organizaciones, como pueden ser la empresa y el Estado,

5 El programa posee docentes destacados internacionalmente, como Bernardo Kliksberg, fce-uba-pnud; Rebecca Grinspan, pnud; Olav Kjorven, pnud; Joseph Stiglitz, Premio Nobel de Economía; Amartya Sen, Premio Nobel de Economía; Mirta Roses, ops; Héctor A. Larocca, fce-uba; Cristina Calvo, Cáritas Argentina y Alfredo Zaiat, Diario Página 12, entre otros.

6 El pas fue declarado de interés por unanimidad por la Honorable Cámara de Diputados de la Nación. Todos los sectores representados en el Congreso declararon por unanimidad al Programa de interés nacional, expresando así, su reconocimiento y apoyo por encima de consideraciones partidarias a esta iniciativa. El Secretario General de la onu, Ban Ki Moon, consideró importante tener un diálogo especial con los 100 jóvenes participantes en el programa en la Universidad Mayor de San Marcos en el Perú.

7 Con base en este programa, el entonces decano de la fce-uba, Dr. Alberto Barbieri, y el profesor Bernardo Kliksberg, crearon con el apoyo de la Presidencia de la Nación, el Ministerio de Educación, y la Corporación Andina de Fomento, el Programa Internacional para el Unasur, "Jóvenes del Unasur por una economía social y la integración regional". Se está dictando desde diciembre de 2012, para jóvenes líderes seleccionados de Argentina, Bolivia, Colombia, Chile, Ecuador, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela.

con rostro humano. Hoy las organizaciones son fenómenos complejos que van más allá del fenómeno netamente económico, como es claramente el caso de la empresa. Hoy las organizaciones tienen múltiples responsabilidades entre ellas la responsabilidad económica, social y ambiental. Por ello se deben formar profesionales que estén a la altura de estas demandas que van en concordancia con los Objetivos del Milenio (OM), los Objetivos de Desarrollo Sustentable (ODM) y el *Laudato Si*, dando lugar a una nueva forma de gestión que promueva organizaciones sustentables.

## Referencias

Argentina. Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (2011). *Trabajo y empleo en el Bicentenario. Cambio en la dinámica del empleo y la protección social para la inclusión. Período 2003-2010*. Buenos Aires: MTSS.

Arroyo, D. (10 de junio de 2015). Recuperado de http://municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/arroyo.pdf

Bonfanti, F. (2014). *De las migraciones a las unidades de desarrollo territorial como estrategia de desarrollo local en el Chaco. Perspectivas y proyección regional de las áreas centro chaqueña e impenetrable*. Buenos Aires: Universidad Nacional de San Martín.

Coraggio, J. (8 de junio de 2015). Recuperado de http://www.coraggioeconomia.org/_coraggioeconomia/jlc/archivos%20para%descargar/AGENDALOC.pdf

Declaración de la Conferencia Regional de Educación Superior de América Latina y el Caribe (2008). *Revista Historia de la Educación Latinoamericana*. Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Colombia.

García Delgado, D. (1994). *Estado y sociedad. La nueva relación a partir del cambio estructural*. Buenos Aires: Tesis Norma y Flacso.

Informe Ejecutivo Anual 2015. (2015). Programa Amartya Sen. Coordinación General, FCE-UBA.

Kliksberg, B. (1994). Problemas estratégicos en la forma del Estado en la década de los noventa. En J. Reyna, *América Latina a fines de siglo*. México, D.F.: Fondo de Cultura Económica.

Minnicelli, A. Saravia, F. y Jasler, V. (Coords.) (2013). *Diccionario de la Responsabilidad Social*. Fundación Observatorio de Responsabilidad Social.

Nusbaum, M., y Sen, A. (1998). *La calidad de vida*. México, D.C.: Fondo de Cultura Económica.

Oszlak, O. (16 de septiembre de 1997). Construir un mejor Estado. *Clarín*.

pnud/Senado de la Nación (1997). Informe Argentino sobre el Desarrollo Humano. Buenos Aires, p. 198.

Saravia, F. (2009). Responsabilidad social universitaria. *Seminario de integración y aplicación de proyectos sociales*. Buenos Aires.

Saravia, F. (2012). *Manual del voluntariado*. Programa de Voluntariado Universitario. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Recuperado de http://voluntariadofce.econ.uba.ar/wp-content/uploads/2011/06/MANUAL-VOLUNTARIADO.pdf

Saravia, F. (s.f.). La responsabilidad social de la universidad. La experiencia de la Secretaría de Bienestar de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires. *Revista Científica Visión*. Facultad de Ciencias Económicas.

Sen, A. (2001). *Developement as Freedom*. Oxford University Press.

Zaidel, A., y Saravia, F. (2015). La responsabilidad social universitaria y su impacto en las organizaciones de la sociedad civil. En N. Gorrochategui, V. Martins de Oliveira, J. Domínguez Granda, y H. Chero Valdivieso, *Responsabilidad Social de las Organizaciones* (p. 306-331). Lima: Universidad Católica Los Ángeles Chimbote.

# Responsabilidad social en tres universidades argentinas
## Estrategias pedagógicas para su enseñanza

Juan José Gilli*
Diana Rut Schulman**
Noelia Anahí García***
Argentina

## Resumen

Este capítulo tiene como objetivo indagar la apropiación por parte de las estudiantes del concepto de Responsabilidad Social impartido en las materias específicas de la Licenciatura en Administración, dictadas en las universidades nacionales de Buenos Aires, La Plata y Luján.

## Introducción

Se entiende a la universidad como un espacio que además de generar conocimiento y formar futuros profesionales, cumple una función

* Doctor en Ciencias Económicas y profesor consulto. Universidad de Buenos Aires. Contacto: jjoseg@hotmail.com

** Doctora en Ciencias Sociales (Flacso). Profesora asociada Universidad Nacional de Luján. Profesora adjunta Universidad de Buenos Aires. Contacto: dianarschulman@gmail.com

*** Licenciada en Administración y en Sistemas de Información de las Organizaciones. Profesora adjunta. Universidad de Buenos Aires. Contacto: noaga82@hotmail.com

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

En este sentido, se hace necesario estimular la comprensión de los problemas sociales, la construcción de un fundamento teórico y el desarrollo de actitudes socialmente responsables. Y para ello es preciso incluir la temática de la Responsabilidad Social (rs) en el currículo, disponer de estrategias pedagógicas apropiadas y contar con espacios integradores para el debate sobre las causas y las consecuencias de diferentes problemas sociales y el rol del futuro administrador frente a esa realidad.

Se considera que si bien el tema de la Ética y la Responsabilidad Social están instalados en la agenda de la discusión universitaria y estos temas han sido incorporados en los últimos años en el currículo de la educación superior, no están claras aún las estrategias pedagógicas adecuadas para su implementación.

Este capítulo se nutre del proyecto UBACyT "La enseñanza de la Responsabilidad Social en la formación de los futuros administradores" acreditado por la Secretaría de Ciencia y Técnica de la Universidad de Buenos Aires para el período 2013-2016, que tiene como objetivo indagar acerca del grado de apropiación por parte de los alumnos de los conceptos de Responsabilidad Social impartidos en las materias específicas de la formación de los licenciados en Administración, dictadas en las universidades nacionales de Buenos Aires, La Plata y Luján.

Se desarrollan aquí el marco conceptual base del proyecto en forma sintética y los resultados del trabajo de campo basado en una encuesta implementada a los alumnos que cursan las últimas asignaturas de la carrera mencionada en las tres universidades. Entre otras preguntas, se pone atención en las respuestas a la consulta sobre las estrategias pedagógicas que los estudiantes consideran apropiadas para el tratamiento de la temática de Responsabilidad Social, y las modalidades utilizadas por los docentes para el tratamiento de esta.

## Marco conceptual

En un trabajo anterior (Gilli, Schulman, y García, 2015) hemos desarrollado una perspectiva histórica de la Responsabilidad Social. Desde un punto de vista más amplio, la Responsabilidad Social representa una actitud consciente y madura de los problemas de la sociedad, al mismo tiempo que permite adoptar proactivamente hábitos que apuntan a minimizar los impactos negativos que genera toda actividad en el medioambiente y la sociedad. Así, ser socialmente responsable implica reconocer y aceptar las obligaciones que todos tenemos con nuestra comunidad, abarcando al mismo tiempo un comportamiento ético y un compromiso social. Es decir, que refleja un deber moral tanto individual como cuando se forma parte de un grupo social como una organización, empresa o institución gubernamental.

Drucker (1976), en su análisis sobre la administración y la calidad de vida, señala que si bien actuar con responsabilidad social exige mucho, pretende cosas justas, que los gerentes y la administración deberán tener en cuenta.

El comportamiento organizacional se asocia con el desempeño de la función del administrador, por tanto resulta imprescindible que el profesional en su etapa de formación tome conciencia del uso que realizará de los recursos y cuál será su responsabilidad ante la sociedad por la sustentabilidad de la organización que dirige o en la que se desenvuelve profesionalmente.

En consecuencia, se considera que los currículos de las carreras de Administración deben incluir, además de los temas técnicos, contenidos relacionados con la responsabilidad social. Asímismo, se entiende que el proceso de enseñanza-aprendizaje no solo opera sobre el contenido formal de los currículos y se vuelve necesario comprender que:

> ningún estilo de convivencia es éticamente neutral (por lo que) la manera de "cohabitar juntos" y el uso diario de las infraestructuras e insumos del campus, designan un cierto *ethos*, una manera de ser y valorar ciertas actitudes más que otras, definir lo normal, lo habitual y lo que no lo es. (Valleys, s.f., p. 1)

Existen numerosas estrategias utilizadas en universidades nacionales y extranjeras para el abordaje de la RS. A modo de ejemplos, se mencionan las siguientes, desde las más "pasivas" a las más "participativas" (Torres, 2016):

En España, Antonio Argandoña de la Universidad Pontifica de Salamanca (1999) propone la enseñanza de la responsabilidad social por medio del "método del caso", mediante el cual se involucra al alumno en el proceso de aprendizaje y los coloca en una posición de constructor del conocimiento.

Otro método que se implementa hace años es el "aprendizaje basado en proyectos sociales", el cual consiste en un conjunto de experiencias de aprendizaje que involucran a los estudiantes, profesores y personas de la comunidad en la solución de algún problema de orden social e incluye la "investigación-acción".

En la Universidad del Zulia de Venezuela, se materializa el compromiso con la RS mediante la implementación de un modelo académico de responsabilidad social centrado en la filosofía de "aprender haciendo" y "aprender prestando servicio". Martínez (2009) describe dichos programas que proponen un proceso de enseñanza-aprendizaje que plantea una diversificación de espacios de aprendizaje y de interacción de los actores con el entorno, propiciando oportunidades directas de atención y desarrollo comunitario.

Por otra parte, en la Universidad de Deusto proponen desarrollar un aprendizaje basado en competencias en tres áreas interrelacionadas (académica, profesional y cívico-social).

Los programas de liderazgo de servicio o de responsabilidad social buscan la formación de liderazgo en los estudiantes, de modo que se conviertan en profesionales con alto sentido de responsabilidad colectiva y sean capaces de encontrar un sentido a su profesión y a su vida como ciudadanos desde una perspectiva social.

En la Universidad de La Habana se utiliza la técnica de "juego de roles" para propiciar la reflexión de los estudiantes en torno al valor "responsabilidad social" durante el proceso de enseñanza-aprendizaje. Esta técnica participativa, a partir de la representación de un problema de la vida real del estudiante, estimula la reflexión en torno al mismo.

En términos de currículo universitario, Samuel Natale y Sebastian Sora (2010) proponen un rediseño en las estructuras de los cursos. Proponen algunas materias imprescindibles para todos los estudiantes de negocios: Humanísticas, Liderazgo, Teoría de la Complejidad y Probabilidad Descriptiva. Incluyen trabajar con casos, videos, juego de roles y simulaciones que permitan analizar la traza de las decisiones hasta llegar a los fundamentos que las orientaron.

## Trabajo de campo

Nuestra investigación tuvo como propósito general indagar acerca del grado de apropiación por parte de los futuros egresados de los conceptos de Responsabilidad Social impartidos en las materias específicas de su formación como administradores dictadas en las universidades nacionales de Buenos Aires, La Plata y Luján.

El diseño de la investigación es transversal, no experimental. Se trata de un estudio exploratorio-descriptivo en la medida en que lo que se busca es indagar sobre la incorporación de las cuestiones de responsabilidad social en el proceso de formación de los futuros profesionales en Administración. Las unidades de análisis son los alumnos próximos a graduarse en las carreras de Administración de las universidades nacionales de Buenos Aires, La Plata y Luján.

Tal como se adelantó en la introducción, nos ocuparemos particularmente de las estrategias pedagógicas para la enseñanza de los temas de responsabilidad social.

## Estrategias utilizadas para la enseñanza de la Responsabilidad Social

El relevamiento se inició con una encuesta previa a alumnos de las últimas asignaturas de la carrera a fin de determinar los conceptos que se asocian más frecuentemente con la Responsabilidad Social. A partir de ese resultado se construyó un cuestionario con preguntas cerradas (escala de Likert, respuestas dicotómicas y multirespuesta) para

encuestar a una muestra de alumnos de las últimas materias de las licenciaturas en Administración de las universidades nacionales de Buenos Aires, La Plata y Luján.

Las encuestas realizadas (por correo electrónico o en forma presencial) durante el segundo cuatrimestre del año 2014 y el primero de 2015, así como los respectivos universos, se muestran en el cuadro 1:

Cuadro 1. Encuestas realizadas

| Universidad | Por universidad | |
|---|---|---|
| | Total de alumnos | % Relevado |
| Buenos Aires | 630 | 33% |
| La Plata | 404 | 21% |
| Luján | 219 | 29% |

Total encuestado: 356- 28% total.

**Fuente:** elaboración propia.

Pondremos nuestro foco de atención en uno de los objetivos específicos de la investigación: "identificar las estrategias de enseñanza puestas en juego por los docentes y su valoración por parte de los alumnos".

Para esto se contrastaron las respuestas de los encuestados acerca de las estrategias utilizadas por los docentes con las que ellos consideran apropiadas para el tratamiento de los temas de RS.

Se les consultó, en primer término, acerca de las estrategias pedagógicas utilizadas por los docentes para el tratamiento de los temas de Responsabilidad Social, pidiéndoles a los encuestados identificar cuáles son las que se utilizan con más frecuencia. Las respuestas se resumen en el cuadro 2.

Del análisis de las respuestas surge claramente que en las tres universidades el enunciado de conceptos generales es la estrategia más usada y en menor medida la discusión de temas de actualidad.

Es interesante observar el porcentaje, aunque pequeño, de encuestados que no saben responder a la consulta (entre 3 y 9% en la UBA, y más aún en las otras dos universidades).

Observando la estrategia de análisis de casos, este se utiliza pocas veces o nunca en un porcentaje significativo (entre 61 y 82%, según la universidad).

Cuadro 2. Frecuencia con que los docentes utilizaron las estrategias pedagógicas para tratar los temas de RS

| | UBA | | UNLu | | UNLP | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Nunca / Pocas veces | Muchas veces / Siempre | Nunca / Pocas veces | Muchas veces / Siempre | Nunca / Pocas veces | Muchas veces / Siempre |
| Análisis de casos | 61% | 34% | 64% | 30% | 82% | 11% |
| Discusión de temas de actualidad | 40% | 56% | 55% | 39% | 59% | 38% |
| Ejemplificación de situaciones de la práctica profesional | 48% | 46% | 54% | 38% | 61% | 36% |
| Enunciado de conceptos generales | 24% | 71% | 31% | 54% | 27% | 65% |
| Mención al cumplimiento de normas | 55% | 38% | 49% | 38% | 50% | 41% |

**Fuente:** elaboración propia.

En Argentina no suele resultar sencillo acceder a información de las organizaciones locales, nacionales o internacionales para construir casos de estudio; por esto muchas veces se recurre a la utilización de ejemplos extranjeros, abundantes en manuales y textos de administración. Sin embargo, la utilización de análisis de casos resulta sumamente interesante porque no solo es un acercamiento a la realidad, sino que permite la discusión y el trabajo en equipo, aptitudes necesarias en el mundo profesional actual.

La discusión de temas de la realidad es utilizada nunca o pocas veces según más de la mitad de los encuestados de la UNLu y la UNLP (55 y 59%, respectivamente), mientras que en la UBA el 56% indica que es utilizada muchas veces o siempre por los docentes. Desde nuestra perspectiva, los docentes podrían recurrir a múltiples ejemplos de la realidad cotidiana de nuestro país, para desarrollar cuestiones relacionadas con la temática de la RS, destacando que actuar con responsabilidad social no solo implica el cuidado del ambiente como muchos estudiantes creen, sino una mirada hacia el interior de la organización

(específicamente el personal) y las organizaciones con las que se interactúa (proveedores, clientes, entre otros actores).

Por su parte, la ejemplificación de situaciones de la práctica profesional refleja una situación similar a la anterior: en el caso de la uba, existe similar proporción de respuestas que indican que los docentes la utilizan nunca o pocas veces (48%) y muchas veces o siempre (46%), mientras que en la UNLu y en la unlp la mayoría indica que los docentes utilizan nunca o pocas veces esta estrategia pedagógica (54 y 61%, respectivamente).

La inclusión de ejemplos de la vida profesional nos parece muy valiosa, teniendo en cuenta que muchos de los estudiantes tienen poca experiencia laboral y que al momento de obtener sus títulos habilitantes se enfrentan con situaciones impensadas para ellos.

Si bien aparece pocas veces, alrededor de un 50% de los docentes utiliza la mención al cumplimiento de normas para el tratamiento de temas relacionados con la rs. Nuevamente, nos parece que esta lectura puede sumar a la simplificación del concepto de RS en los estudiantes.

## Estrategias apropiadas según los estudiantes encuestados

Luego, respecto de las mismas estrategias pedagógicas, se solicitó a los estudiantes que indicaran cuáles les resultan más adecuadas para tratar los temas de responsabilidad social. Las respuestas unificadas pueden observarse en el cuadro 3.

Surgen importantes diferencias entre lo que los alumnos consideran las mejores estrategias pedagógicas para el tratamiento de los temas de nuestro interés y lo que los docentes utilizan en el aula.

El análisis de casos, les parece un modo muy o totalmente adecuado a alrededor del 90% de los encuestados en las tres universidades.

Si observamos la discusión de temas de actualidad aparece un porcentaje aún mayor, en torno del 95%.

Por su parte, la ejemplificación de situaciones de la práctica profesional aparece como estrategia adecuada para los alumnos para abordar

Cuadro 3. Estrategias que mejor les resultan a los alumnos encuestados para tratar los demas de RS

| | UBA | | UNLu | | UNLP | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Nada / poco | Mucho / totalmente | Nada / poco | Mucho / totalmente | Nada / poco | Mucho / totalmente |
| Análisis de casos | 6% | 92% | 18% | 82% | 8% | 89% |
| Discusión de temas de actualidad | 3% | 95% | 5% | 95% | 3% | 96% |
| Ejemplificación de situaciones de práctica profesional | 8% | 89% | 7% | 93% | 5% | 93% |
| Enunciado de conceptos generales | 47% | 49% | 57% | 41% | 45% | 53% |
| Mención al cumplimiento de normas | 43% | 50% | 33% | 60% | 47% | 50% |

**Fuente:** elaboración propia.

la temática de RS, donde entre un 89 y un 93% de los encuestados las refieren como mejores.

En cuanto al enunciado de conceptos generales, las cifras aparecen en torno de un 50% como muy o totalmente adecuadas y en relación con la mención al cumplimiento de normas, cerca la mitad de los estudiantes indican que la prefieren mucho o totalmente, mientras el resto señala que le resulta mejor. Por tanto, no es posible obtener conclusiones definitivas respecto de estas dos últimas estrategias en la preferencia de los estudiantes.

## Contrastación de resultados

A continuación se comparan los resultados de las estrategias utilizadas por los docentes con las preferidas por los alumnos.

Cuadro 4. Contrastación entre estrategias utilizadas por los docentes y las preferidas por los estudianes

| | UBA | | UNLu | | UNLP | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Docentes | Alumnos | Docentes | Alumnos | Docentes | Alumnos |
| Análisis de casos | 34% | 92% | 30% | 82% | 11% | 89% |
| Discusión de temas de actualidad | 56% | 95% | 39% | 95% | 38% | 96% |
| Ejemplificación de situaciones de práctica profesional | 46% | 89% | 38% | 93% | 36% | 93% |
| Enunciado de conceptos generales | 71% | 49% | 54% | 41% | 65% | 53% |
| Mención al cumplimiento de normas | 38% | 50% | 38% | 60% | 41% | 50% |

**Fuente:** elaboración propia.

A simple vista, es posible observar las diferencias entre las herramientas utilizadas por los docentes y las que los estudiantes creen más adecuadas para el tratamiento de los temas de RS.

Si se considera que tanto el análisis de casos como la discusión de temas de actualidad y las ejemplificaciones de situaciones de la práctica profesional representan estrategias de intercambio y reflexión más participativas, se puede arriesgar que los estudiantes prefieren estas metodologías respecto del desarrollo de enunciados de conceptos generales y la mención al cumplimiento de normas que sugieren un tratamiento más tradicional y expositivo.

En general, aparece que las estrategias "preferidas" por los alumnos no son las que los docentes utilizaron con mayor frecuencia.

Cabe destacar que entre un 5 y un 15% de los encuestados no supieron responder acerca de las estrategias pedagógicas utilizadas por los docentes, mientras que sí supieron, al menos en mayor medida, indicar cuáles de ellas les resultan mejores.

# Conclusiones

Con la convicción de que es necesario incorporar en forma orgánica y generalizada los temas de ética y responsabilidad social en el currículo de las carreras universitarias de Administración, se ha trabajado en el equipo de investigación desde el año 2009.

En este capítulo y como parte de los resultados de una investigación mayor, se abordan específicamente las estrategias de enseñanza-aprendizaje utilizadas por los docentes para desarrollar la temática de RS y las opiniones de los propios estudiantes acerca de cuáles de ellas consideran más adecuadas.

Se muestran a continuación las principales conclusiones del trabajo de campo.

- El análisis de casos, la discusión de temas de actualidad y la ejemplificación de situaciones de la práctica profesional parecen ser las estrategias preferidas por los alumnos ya que más del 80% de los encuestados que respondieron que les resultan mejor (mucho o totalmente). Sin embargo, al analizar con qué frecuencia los docentes las utilizaron surgen diferencias significativas: el análisis de casos se utiliza "nunca o pocas veces" entre el 61 y el 82% y la discusión de tema de actualidad entre el 55 y el 59%.
- En cuanto al enunciado de conceptos generales y la mención al cumplimiento de normas, que parecen ser las estrategias pedagógicas más utilizadas por los docentes para tratar temas de responsabilidad social, cerca la mitad de los estudiantes indican que la prefieren "poco o nada".
- Cabe destacar que entre un 5 y un 15% de los encuestados no supieron responder acerca de las estrategias pedagógicas utilizadas por los docentes, mientras que sí pudieron, en mayor medida, indicar cuáles de ellas les resultan mejores.

Los futuros egresados de las tres universidades difieren con sus docentes en cuáles deberían ser las herramientas utilizadas para el tratamiento de la cuestión que nos ocupa.

De las estrategias que se presentaron anteriormente, no hay duda de que a mayor participación de los estudiantes mayor comprensión y compromiso con la temática se logrará.

Las formas de enseñanza de la RS en la educación superior constituyen un tema vacante para investigar, innovar e implementar, evaluar y recrear.

# Referencias

Aguirre, R. de Pelekais, C. y Paz, A. (2012). Responsabilidad Social: compromiso u obligación universitaria. *Telos. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, *14*(1), 11-20.

Aldeanueva Fernández, I. y Jiménez Quintero, J. A. (2013). Experiencias internacionales en materia de responsabilidad social universitaria. *Revista Visión de Futuro*, *17*(1).

Argandoña, A. (1999). *La enseñanza de la ética por el método del caso*. Salamanca: Universidad Pontificia de Salamanca.

Biktimirov, E.N. y Cyr, D. (2012). Using Inside Job to Teach Business Ethics. *Journal of Business Ethics*, *117*, 209-219.

Caixeta, J., de Sousa, M. (2013).Responsabilidade social na educação superior: contribuições da psicologia escolar. *Revista Semestral da Associação Brasileira de Psicologia Escolar e Educacional*, *SP*, *17*(1), 133-140.

Canelón, A. (2013). Responsabilidad Social Universitaria 2.0. Análisis de las páginas web de universidades de Ausjal. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, *5*(III), 27-48.

Casilla, D. y Camacho, H. (2012). Evaluación de la Responsabilidad Social Universitaria. Facultad de Humanidades y Educación de Luz. *Opción*, Año 28, vol. 69, 452-465.

Dey, E. & Associates (2008). "Should Colleges Focus More on Personal and Social Responsibility?". Report. Center for the Study of Higher and Postsecondary Education. University of Michigan School of Education.

Drucker, P. (1976).*La gerencia. Tareas, responsabilidades y prácticas*. Buenos Aires: El Ateneo.

East, J., Donnelly, L. (2012). Taking Responsibility for Academic Integrity: A collaborative teaching and learning design. *Journal of University Teaching & Learning Practice*, *9*(3).

EU-USR (2013).Project title: Comparative research on the Social Responsibility of Universities in Europe and development of a Community reference framework. Erasmus Project.Website: http://www.eu-usr.eu/ University Politehnica of Bucharest.

Garde Sánchez, R., Rodríguez Bolívar, M. & López-Hernández, A. M. (2013). Online Disclosure of University Social Responsibility: A Comparative

Study of Public and Private us Universities. *Environmental Education Research*, *19*(6), 709-746.

Gasca-Pliego, E.y Olvera-García, J.C. (2011). Construir ciudadanía desde las universidades, responsabilidad social universitaria y desafíos ante el siglo xxi. *Convergencia (Revista de Ciencias Sociales)*, *18*(56), 37-58.

Gilli, J.J., Schulman, D. y García, N. (2015). Temas de responsabilidad social en el currículo de tres universidades argentinas. En Gorrochategui, N., Martins de Olivera, M., Domínguez Granda, J. y Chero Valdivieso, H. *Responsabilidad Social de las Organizaciones (rso). Avances y propuestas en América Latina* (pp.293-306). Recuperado de http://es.slideshare.net/capacitarse/rse-responsabilidad-social-de-las-organizaciones-sirso

Guillén, L. (2012). La responsabilidad social universitaria: un estudio de caso aplicado a la Universidad Autónoma del Caribe en Barranquilla, Colombia. *Memorias VIII Congreso Internacional de Educación Superior Universidad 2012*. La Habana, Cuba.

Hollister, R., Pollock, J., Gearan, M., Reid, J., Stroud, S. & Babcock, E. (2012). The Talloires Network: A Global Coalition of Engaged Universities. *Journal of Higher Education Outreach and Engagement*, *16*(4), p. 81.

Martínez, C., Rodríguez, J., Asprino, G. y Carvallo, B. (2009). *Corresponsabilidad universitaria en la formación del capital social y responsabilidad social*. Universidad del Zulia, Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas. Educa.

Pinheiro Barros, C., Freire, J. (2011). Responsabilidade social universitária na perspectiva do Sinaes: um estudo de caso no Curso de Medicina da Universidade Federal do Ceará - Campus de Sobral. *Avaliação e Políticas Públicas emEducação*, *19*(73).

Rundle-Thiele, S. & Wymer, W. (2010). Stand-Alone Ethics, Social Responsibility, and Sustainability Course Requirements: A Snapshot from Australia and New Zealand. *Journal of Marketing Education*, *32*(1):5-12.

Natale, S.M. & Sora, S.A. (2010). Exceeding Our Grasp. Curricular Change and the Challenge to the Assumptive World. *Journal of Business Ethics*, *92*, 79-85.

Sánchez Arza, C. (2011) El rol de las universidades en el contexto de la responsabilidad social. *XI Coloquio internacional sobre gestión universitaria en América del Sur. Florianópolis*, 7-9 de diciembre de 2011.

Torres, F. (2016). *Uso de estrategias pedagógicas efectivas en la enseñanza de la responsabilidad social de futuros administradores en la* fce-uba.

Trabajo final no publicado del Seminario Taller de Integración de la Especialización en Docencia Universitaria de la FCE-UBA.

Unesco (9 de octubre de 1998). Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el siglo XXI: Visión y Acción y Marco de Acción Prioritaria para el Cambio y el Desarrollo de la Educación Superior, artículo 2. Recuperado dehttp://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration_spa.htm

Unesco, Conferencia Mundial sobre la Educación Superior: La nueva dinámica de la educación superior y la investigación para el cambio social y el desarrollo - París, Comunicado 5-8 de julio de 2009. Recuperado dehttp://unesdoc.unesco.org/images/0018/001832/183277s.pdf.

Vallaeys, F. (s.f.). El *ethos* oculto de la universidad. Recuperado dehttp://www.centroetica.uct.cl/documentos/archivos/PDF/H3%2001.pdf

# Propuesta del modelo de gestión de la RSU para la Universidad del Tolima*

Mario Enrique Uribe Macías**
Colombia

## Resumen

El presente trabajo tiene como propósito proponer el modelo de gestión de la Responsabilidad Social Universitaria para la Universidad del Tolima, a partir del análisis de la percepción actual de sus *stakeholders*.

## Introducción

Las universidades, como organizaciones de conocimiento, generan una serie de acciones que ocasionan impactos en cada una de sus partes interesadas y sobre las cuales se genera una responsabilidad. En este sentido, adelantan sus funciones sustantivas: docencia, investigación y proyección social; pero ¿cómo responden estas actuaciones a su

* La ponencia es producto del proyecto de investigación "Propuesta de un modelo de gestión de la Responsabilidad Social Universitaria para la Universidad del Tolima", financiado por la Universidad del Tolima y desarrollado por el grupo de investigación Gideut.

** Estudiante del Doctorado en Gerencia de Proyectos. Magíster en Administración. Profesor titular Universidad del Tolima. Contacto: meuribem@gmail.com

compromiso con la sociedad?, ¿cómo le apuntan a satisfacer los intereses de sus *stakeholders*?

En la Universidad del Tolima, de Ibagué (Colombia), a la fecha no se ha incorporado la rsu como un enfoque estratégico y estructural, por lo cual cabría preguntarse: ¿cuál es el modelo de gestión de la Responsabilidad Social Universitaria que debe desarrollar la Universidad del Tolima, incorporado a sus funciones misionales, como respuesta a su compromiso con la sociedad y a la satisfacción de los intereses de sus *stakeholders*, teniendo presente las consecuencias e impactos de sus acciones?

A partir de esta problemática se desarrolló el proyecto de investigación referenciado a pie de página, y del cual se deriva esta ponencia, incorporando los resultados del análisis de los *stakeholders* internos que fueron producto de una investigación anterior. En el proyecto actual, se realizó el análisis de las comunidades externas: proveedores, graduados, y comunidad vecina, siguiendo la metodología sugerida por Vallaeys, De la Cruz y Sasia (2009).

En el documento se presenta inicialmente el marco teórico básico, que soporta la propuesta; luego se aborda la metodología descriptiva para el análisis de la información obtenida; posteriormente la percepción de los *stakeholders* externos, con respecto a la rsu en la Universidad del Tolima, desde el análisis descriptivo y el factorial; después la síntesis de la propuesta del modelo de gestión y, finalmente, las conclusiones pertinentes.

## Marco teórico

Responsabilidad es "la capacidad existente en todo sujeto activo de derecho para reconocer y aceptar las consecuencias de un hecho realizado libremente" (Diccionario de la Real Academia Española, 2016), a partir del cual puede afirmarse que la responsabilidad social es el compromiso con el entorno social y ambiental, y el conjunto de respuestas que una persona (natural o jurídica) emprende frente al impacto que sus acciones generan a terceros, denominados comúnmente *stakeholders*.

Estos se pueden definir como los individuos o grupos que pueden afectar o verse afectados por el logro de los objetivos de la firma (Freeman, 1984) y que, además, son vitales para la supervivencia y el éxito de la empresa (Freeman, Wicks & Parmar, 2004). Son, en concepto de Friedman y Miles (2006, p. 4), "esos grupos sin cuyo apoyo una organización dejaría de existir".

En la misma línea, la RSU puede "entenderse como una mística que trasciende la esfera del conocimiento y la investigación para concretarse en la utilidad de la sociedad" (Rodríguez, 2012, p. 13). Con el fin de gestionarla adecuadamente, Vallaeys et al. (2009) definen cuatro tipos de impactos que genera la Universidad: organizacional, educativo, cognitivo y social; con base en ellos, surgen los ejes de gestión de la RSU: desde la organización, el campus responsable; a partir de la cognición, la gestión social del conocimiento; con base en lo social, la participación social; y desde la educación, la formación profesional y ciudadana responsable.

El mismo Vallaeys (2008, p. 209) define la RSU como

> una política de mejora continua de la Universidad hacia el cumplimiento efectivo de su misión social mediante 4 procesos: gestión ética y ambiental de la institución; formación de ciudadanos responsables y solidarios; producción y difusión de conocimientos socialmente pertinentes; y participación social en promoción de un desarrollo más humano y sostenible.

## Metodología

La investigación es descriptiva, pues "se reseñan las características o rasgos de la situación fenómeno objeto de estudio" (Salkind, citado por Bernal, 2000, p. 111), además es concluyente en la medida en que el análisis de la información obtenida genera conclusiones alrededor de las áreas de estudio, y finalmente, propositiva, debido a que su producto final es la propuesta del modelo de gestión de la RSU para la Universidad del Tolima. La información primaria fue obtenida mediante la aplicación de un cuestionario estructurado específico para cada una

de las poblaciones en estudio: proveedores y egresados, seleccionados mediante muestreo aleatorio simple, y comunidad vecina, con base en muestreo no probabilístico.

En cuanto al proceso de desarrollo, se utilizó la metodología propuesta por Vallaeys et al. (2009), por lo cual la toma de la información se realizó alrededor de los cuatro ejes de gestión mencionados en el apartado anterior; desde allí se migró a la propuesta del modelo de gestión para la Universidad del Tolima, con base en el análisis estadístico realizado y a las realidades de la institución, no necesariamente reflejados expresamente en dichos ejes de gestión.

## Percepción de las comunidades externas de la Universidad del Tolima con respecto a las acciones y prácticas que esta desarrolla en el campo de la RSU

A todos los *stakeholders* consultados se les propuso un conjunto de afirmaciones (cuadros 1, 2 y 3), sobre las cuales se les pidió que eligieran una de seis opciones de respuesta: totalmente de acuerdo, de acuerdo, parcialmente de acuerdo, parcialmente en desacuerdo, en desacuerdo, totalmente en desacuerdo. A continuación se presentan los resultados consolidados en cada caso.

### Análisis descriptivo

El análisis descriptivo es presentado de manera consolidada, por cada uno de los *stakeholders* externo de la universidad. Cada cuadro presenta los asuntos indagados con una letra de convención con la que, enseguida, se observa la frecuencia de respuesta en la gráfica correspondiente.

- Proveedores

Cuadro 1. Preguntas realizadas al *stakeholder* proveedores

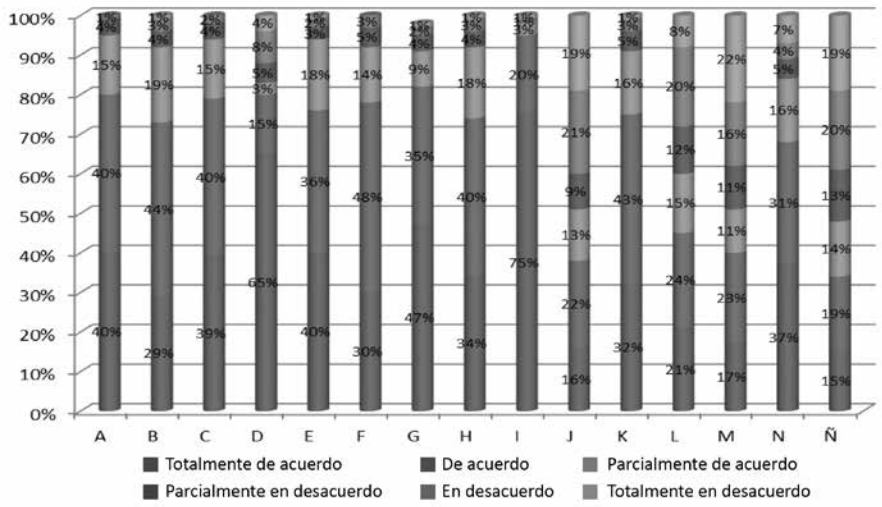
| | |
|---|---|
| A | La Universidad del Tolima responde a sus expectativas cuando celebran algún contrato |
| B | Estoy satisfecho con los términos del contrato por parte de la Universidad del Tolima |
| C | Percibo un buen clima laboral dentro de la Universidad del Tolima |
| D | No existe discriminación en el acceso a los contratos con la universidad (género, religión, raza u orientación política o sexual) |
| E | La universidad es socialmente responsable con sus proveedores |
| F | La universidad es ambientalmente responsable |
| G | La universidad ha realizado contratos de forma transparente y legal |
| H | Coinciden los principios y políticas que declara la Universidad del Tolima con lo que practica a la hora de realizar la contratación |
| I | Entre empresa y universidad existe un trato mutuamente respetuoso |
| J | He adquirido hábitos ecológicos desde que contrato con la Universidad del Tolima |
| K | La comunicación y marketing que realiza la Universidad del Tolima son socialmente responsables |
| L | La universidad me exige que sea socialmente responsable |
| M | Mi personal recibe capacitación en términos de responsabilidad social empresarial |
| N | Existe en mi empresa libertad sindical |
| Ñ | La universidad me exige que sea ambientalmente responsable |
| O | La comunicación y el marketing que realizan en mi empresa son socialmente responsables |
| P | Mi empresa es ambientalmente responsable |

**Fuente:** elaboración propia.

De acuerdo con la tabulación, la figura 1 presenta la percepción de los proveedores con respecto a la responsabilidad social de la universidad, en la que se encuentra una percepción general positiva de parte de este *stakeholder*, debido a que en la mayoría de preguntas, las respuestas positivas (totalmente de acuerdo, de acuerdo, y parcialmente de acuerdo) superan el 90%. Caso contrario se presenta en las preguntas J, L, M, y Ñ, en las cuales las opiniones negativas oscilan entre 40 y 52%. Las variables J y M corresponden a situaciones internas del proveedor, mientras que L y Ñ son las exigencias que la universidad le hace al proveedor para que sea social y ambientalmente responsable,

lo cual no hace parte de los términos de referencia ni los pliegos para la contratación de productos y servicios en la Universidad del Tolima.

Figura 1. Respuestas consolidadas del *stakeholder* proveedores




**Fuente:** elaboración propia.

- Comunidad vecina

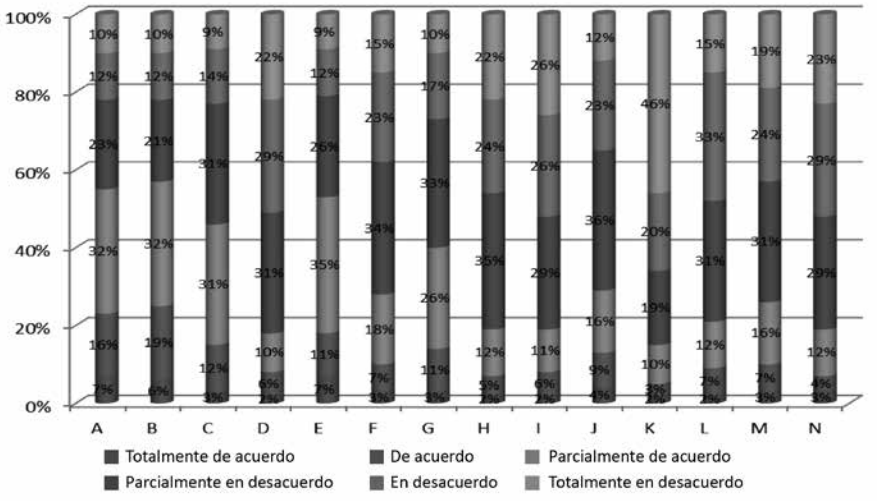
De nuevo, en el cuadro 2 se presentan las preguntas realizadas con sus convenciones, en este caso a la comunidad vecina a la universidad que, como se aprecia en la figura 2, su situación es diferente. Se encuentra un gran desacuerdo con las variables propuestas mediante las preguntas aplicadas; este desacuerdo representa entre 43 y 85% del total de los vecinos, quienes no perciben que exista orientación y acciones de la Universidad del Tolima para responder con respecto a los impactos que le ha estado generando. Este es un *stakeholder* al cual hay que dedicarse de manera prioritaria.

Cuadro 2. Preguntas realizadas al *stakeholder* comunidad vecina

| | |
|---|---|
| A | Percibo que la universidad es socialmente responsable con la comunidad vecina |
| B | Percibo que la universidad es ambientalmente responsable con la comunidad vecina |
| C | Percibo coherencia entre los principios y políticas que declara la universidad y lo que practica en el campus y el impacto que tiene en la comunidad vecina |
| D | La universidad realiza campañas para promover valores y temas de responsabilidad social y ambiental en su comunidad |
| E | Percibo que la universidad promueve relaciones de cooperación con la comunidad vecina |
| F | La universidad toma medidas para la protección del medio ambiente en el campus y sus alrededores |
| G | La universidad repara daños realizados a sus alrededores |
| H | La universidad realiza campañas sociales en las áreas aledañas al campus |
| I | La Universidad del Tolima se preocupa por los problemas sociales |
| J | He tenido reuniones con delegados de la Universidad del Tolima para tratar temas de impacto social |
| K | La Universidad del Tolima interactúa con la sociedad y mide el impacto que genera en ella |
| L | La Universidad del Tolima se integra con la comunidad y los problemas sociales |
| M | Percibo que la universidad se interesa por los propósitos del barrio y las propuestas sociales que se puedan generar dentro de él |
| N | La Universidad del Tolima tiene proyectos que impacten social o ambientalmente la comunidad donde resido |

**Fuente:** elaboración propia.

Figura 2. Respuestas consolidadas del *stakeholder* comunidad vecina




**Fuente:** elaboración propia.

## Graduados

Ahora, en el cuadro 3 pueden apreciarse las cuestiones que respondieron los graduados, y sus convenciones; y posteriormente, los resultados de sus respuestas (figura 3), en ella se observa una opinión positiva, que fluctúa entre 94 y 99%, con respecto a las preguntas A, B, C, y D, lo cual reconoce la formación integral, social y ambiental recibida de parte de la universidad. Existe otro conjunto de preguntas con apreciación positiva, constituido por los ítems E, G, H, I, y L, que arroja un rango entre 57 y 76% de las respuestas totales; por el contrario, las demás variables fueron calificadas con apreciaciones negativas, con frecuencias entre 63 y 88%. Resulta evidente la necesidad de trazar una estrategia clara con respecto a los graduados, desde mucho antes que lo sean, a través de su paso como estudiantes de la universidad.

Cuadro 3. Preguntas realizadas al *stakeholder* graduados

| | |
|---|---|
| A | La Universidad del Tolima me brindó formación ética y ciudadana que me ayuda a ser un profesional socialmente responsable |
| B | Mi formación fue realmente integral, humana y profesional, no solo especializada |
| C | Mi formación me permite ser un ciudadano activo en defensa del medio ambiente |
| D | La universidad me motivó para ponerme en el lugar de otros y reaccionar contra las injusticias sociales y económicas presentes en mi contexto social |
| E | Dentro de mi formación tuve la oportunidad de relacionarme cara a cara con la pobreza |
| F | Dentro de mi paso por la universidad tuve la oportunidad de participar en proyectos sociales fuera de la universidad |
| G | Dentro de mi vida laboral y profesional he tenido la oportunidad de participar en proyectos sociales |
| H | Dentro de mi formación tuve la posibilidad de conocer a especialistas en temas de desarrollo social y ambiental |
| I | Dentro de mis cursos realizados en la Universidad del Tolima tuve la oportunidad de hacer investigación aplicada a la solución de problemas sociales y/o ambientales |
| J | Percibo que los egresados están bien informados acerca de las injusticias sociales y los riesgos ecológicos del mundo actual |
| K | Se han realizado reuniones con egresados por parte de la Universidad del Tolima para discutir la adecuación del currículo a las demandas sociales actuales |
| L | La universidad mantiene contacto conmigo y me ofrece algunos servicios desde mi graduación |
| M | La universidad me ofrece información acerca de oportunidades laborales |
| N | La universidad me ofrece información acerca de ofertas académicas que ayudan a mi crecimiento profesional |

**Fuente:** elaboración propia.

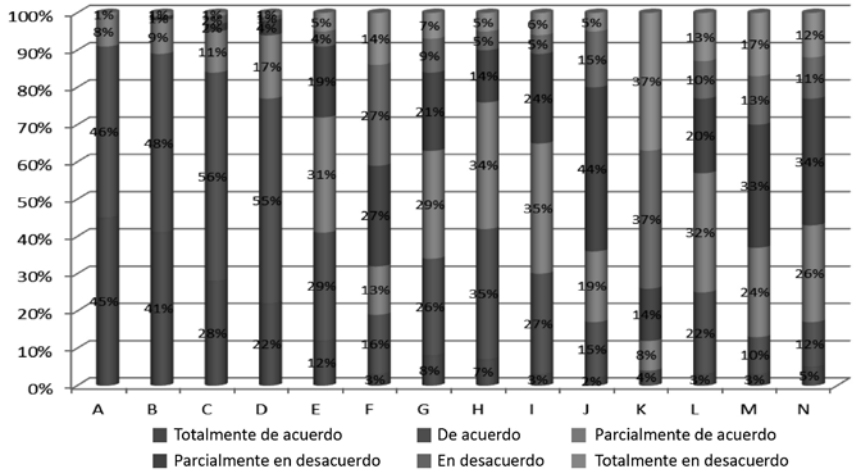
## Análisis factorial

Para efectos de hacer más práctico el trabajo de elaboración del modelo de rsu para la Universidad del Tolima, se procedió a reducir el número de variables consideradas en todas las poblaciones objeto de estudio, a unas pocas dimensiones denominadas variables latentes, hipotéticas

o constructos, con una pérdida mínima de información. En este sentido, Valderrey argumenta que:

> Al observar muchas variables sobre muestras de gran tamaño es presumible que una parte de la información recogida pueda ser redundante o que sea excesiva, en cuyo caso los métodos multivariantes de reducción de la dimensión tratan de eliminarla. Estos métodos combinan muchas variables observadas para obtener pocas variables ficticias que las representen con la mínima pérdida de información. (Valderrey, 2010, p. 147)

Figura 3. Respuestas consolidadas de los *stakeholders* graduados




**Fuente:** elaboración propia.

La reducción de las dimensiones se hizo a través de las técnicas de análisis factorial por componentes principales y el escalamiento multidimensional del análisis multivariante. Kinnear y Taylor (1989) definen el análisis factorial como un procedimiento a través del cual se toma un gran número de variables, con el propósito de expresarlas en pocos factores que expliquen su intercorrelación. Para Valderrey (2010), se trata de un método de reducción de la dimensión que busca simplificar las múltiples y complejas relaciones entre un grupo de variables observadas, y de esta manera hallar constructos comunes

denominados factores, que asocian a los atributos aparentemente incorrelados (Pérez, 2009).

Por su parte, Ferrán (2001) plantea que este análisis es una técnica que permite representar las variables en un espacio de pequeña dimensión facilitando la interpretación de las relaciones existentes entre ellas. A su vez, Quesada (2013) manifiesta que este permite la reducción de datos para encontrar grupos homogéneos y describir la asociación entre las categorías de cada variable (De la Garza, Morales y González, 2013).

Como resultado de la aplicación de la técnica, se obtuvo el conjunto de variables latentes y observables, que se pueden apreciar en el cuadro 4, y que serán determinantes para la propuesta general del modelo de gestión de la RSU.

Cuadro 4. Variables latentes y número de variables observables

| Variable latente | No. de variables observables |
|---|---|
| Investigación, divulgación y desarrollo social | 8 |
| Sensibilidad social y ambiental | 13 |
| Política ambiental | 10 |
| Clima laboral | 5 |
| Comunicación y marketing socialmente responsables | 5 |

**Fuente:** elaboración propia.

Para la definición de estas variables, se adicionaron los resultados de la consulta realizada con las comunidades internas: estudiantes, profesores, investigadores, administrativos, directivas académicas; que fueron producto del proyecto de investigación La responsabilidad social universitaria en la Universidad del Tolima: estado actual y perspectivas (Araque, Rubio y Uribe, 2015).

## Propuesta del modelo de gestión de la RSU para la Universidad del Tolima

El modelo de gestión de la RSU que se propone como resultado de la investigación desarrollada está basado en el enfoque de procesos. Un

proceso es "un conjunto de actividades secuenciales o paralelas que ejecuta un productor, sobre un insumo, le agrega valor a éste [*sic*] y suministra un producto o servicio para un cliente externo o interno" (Agudelo y Bolívar, 2007), en lo cual estos autores coinciden con Camisón, Cruz y González (2007), quienes agregan que las salidas (producto o servicio) deben ser útiles para el cliente. Oakland (1989, pp. 843-844) establece que las entradas de un proceso "incluyen operaciones, métodos o acciones [...] y las salidas se dan en forma de productos, información, servicios o en general, resultados".

En consecuencia, el enfoque basado en procesos puede entenderse como "la aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión para producir el resultado deseado" (Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación, Icontec, 2008, p. ii). Este enfoque tiene como ventaja principal que se puede establecer un sistema de continuo control de las relaciones y las interacciones entre los diferentes procesos de la organización.

Adicionalmente, la gestión por procesos, en palabras de Camisón et al. (2007, p. 863), "es una práctica que consiste en gestionar integralmente cada uno de los procesos que tienen lugar en la empresa, y no únicamente los procesos productivos o relativos al área de ventas, como tradicionalmente se ha venido haciendo". De acuerdo con Pérez (1993), "gestionar es hacer adecuadamente las cosas, previamente planificadas, para conseguir objetivos (comprobando posteriormente el nivel de consecución)".

En la figura 4 se presenta el esquema general del modelo que se propone, en el cual se evidencia la utilización del enfoque basado en procesos, que ha sido anteriormente definido.

Este modelo se inicia a partir de la identificación por parte de la Universidad del Tolima, de los intereses de cada uno de sus *stakeholders*; esta actividad exige previamente definir claramente quiénes son ellos, específicamente para la universidad. Con base en dichos intereses se genera la dinámica de los procesos relacionados con la rsu. Los procesos corresponden a las variables latentes obtenidas mediante la aplicación del análisis factorial (cuadro 4).

Para el adecuado desarrollo de estos procesos, se requiere la definición de las políticas, que constituyen un marco de pensamiento para la acción; de las estrategias, que indican la manera como deben ser alcanzados los propósitos del modelo; de los objetivos, que son resultados a alcanzar; de los proyectos, que son la unidad autosostenida de planificación, presupuestación y ejecución de las diferentes iniciativas que se desprendan de las definiciones anteriores; de las herramientas, que constituyen los instrumentos operacionales que complementan todo el marco de actuación; de los indicadores, que son medidas gerenciales para monitorear el desempeño organizacional del modelo; y de la estructura, que corresponde al soporte institucional para la asignación de responsabilidades con respecto al modelo de gestión de la rsu.

Figura 4. Esquema general del modelo de gestión de la rsu para la Universidad del Tolima




**Fuente:** elaboración propia.

Como se observa en la figura 4, el desarrollo de los procesos al igual que el conjunto de definiciones anteriormente expresadas, están orientados a brindar satisfacción a los intereses de los diferentes *stakeholders* de la universidad; es decir, el enfoque basado en procesos se origina a partir de los intereses de estos y finaliza con su satisfacción. Los

procesos, sus interrelaciones y sus interacciones están enmarcados dentro de las tres funciones sustantivas de la universidad, que constituyen sus ejes misionales: la docencia, la investigación y la proyección social.

Es decir, el modelo de gestión que se propone no es algo diferente ni paralelo al accionar institucional; por el contrario, es una forma de gestionar la responsabilidad social que emerge, se nutre y a su vez alimenta las diferentes acciones que en el ejercicio de su objeto social desarrolla la universidad.

Es propio del enfoque basado en procesos escuchar la voz de los diferentes *stakeholders*, con el objeto de mejorar continuamente todo lo que se hace; por esta razón, existe un torrente de retroalimentación con base en los resultados de los procesos y a partir de la opinión expresada por todas las partes interesadas. Adicionalmente la universidad, mediante el desarrollo de sus procesos, genera la capacidad de retroalimentar a los *stakeholders* en cuanto a los intereses que estos tienen en la universidad, por lo cual las acciones de comunicación son muy importantes.

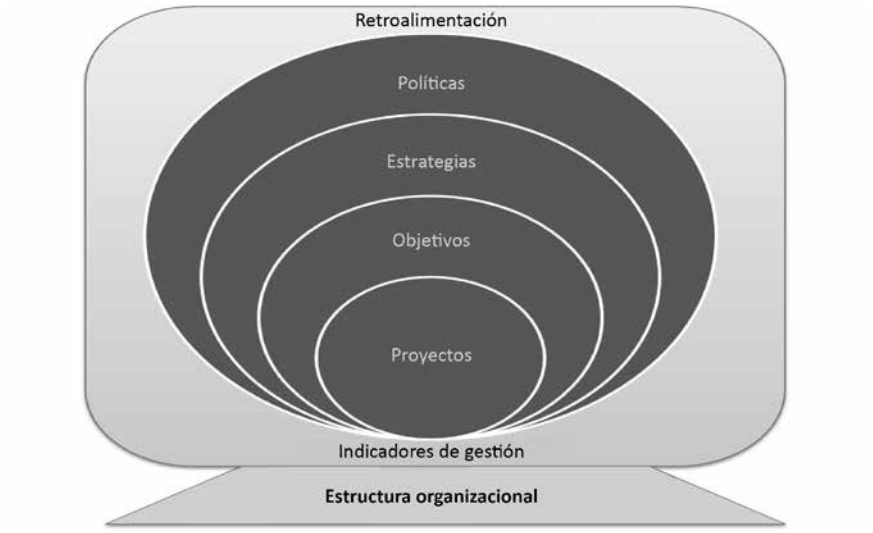
Lo anterior es una descripción del modelo desde la óptica estratégica. Además, se requiere generar la operación del modelo, mediante decisiones y formulaciones de los aspectos claves, como los que se presentan en la figura 5.

En este sentido, la formulación de políticas resulta ser el primer paso. Se proponen políticas específicas para la gestión de la rsu en la Universidad del Tolima, además de las que se encuentran en su Plan de Desarrollo, en lo institucional (políticas: curricular, de educación a distancia, de educación mediada por las tic, editorial, de internacionalización, ambiental, y de personal); en la docencia; en la investigación; y en la proyección social.

Como complemento se proponen las estrategias institucionales, de docencia, de investigación, y de proyección social. Los objetivos también se enmarcan en las mismas categorías anteriormente mencionadas. Finalmente, los proyectos serán la unidad operacional y de asignación de recursos institucionales, para evidenciar la rsu dentro del quehacer institucional, utilizando para ello diversas herramientas administrativas que le son aplicables.

Con el objeto de mejorar en la gestión de la RSU y en concordancia con el enfoque basado en procesos, se proponen un conjunto de indicadores que produzcan el torrente de retroalimentación para los planes de mejoramiento y de mantenimiento que se requieran.

Figura 5. Soporte de planeación y operación del modelo de gestión de la RSU




**Fuente:** elaboración propia.

La propuesta descansa sobre la estructura organizacional de la universidad, con una coordinación adscrita y dependiente de la Vicerrectoría Académica, en consulta con la situación actual de tipo presupuestal y financiera, que sea el motor de la gestión y el contacto con las unidades académicas (facultades, Instituto de Educación a Distancia, y programas).

## Conclusiones

La RSU es una mística y una política de mejora continua, orientada a que la universidad genere impactos positivos y minimice los negativos,

sobre sus *stakeholders*, externos e internos, enmarcados en los cuatro ejes de responsabilidad social que le son propios.

Con respecto a la percepción de los *stakeholders* externos, en cuanto a la rsu de la Universidad del Tolima, los proveedores manifiestan una opinión mayormente positiva (alrededor de 90% en la mayoría de casos), mientras que las comunidades vecinas la sienten como mayormente negativa (hasta en 85%). Los graduados tienen, en conjunto, opiniones divididas que hacen que en algunos ítems califiquen mayormente positivo (con tendencia a 99%) y otros mayormente negativos (cercanos a 88%).

Estos resultados demuestran que no existe un modelo de gestión de la rsu en la Universidad del Tolima, y que esta no ha sido integrada a su diseño estratégico, como un asunto prioritario que es básico para la sostenibilidad en su escenario futuro.

Se proponen cinco variables latentes, producto del análisis factorial, que se convierten en los procesos centrales del modelo de gestión que se propone: investigación, divulgación y desarrollo social; sensibilidad social y ambiental; política ambiental; clima laboral; y, comunicación y marketing socialmente responsables.

El modelo de gestión de la rsu que se propone está basado en el enfoque de procesos, el cual incluye de manera sistémica los requerimientos previos y la posterior satisfacción de los intereses de los *stakeholders*, los procesos anteriormente mencionados, la formulación de las variables estratégicas y de estructura, y los procesos de retroalimentación permanente, para la mejora continua del sistema.

Esta propuesta es un esfuerzo encaminado a que la rsu sea reconocida como un asunto estratégico y de máxima importancia en la Universidad del Tolima, y de esta manera sea involucrada en la planeación y en el ejercicio del quehacer institucional, alrededor de los grandes objetivos misionales de la institución: docencia, investigación y proyección social.

# Referencias

Agudelo, L. y Bolívar, J. (2007). Gestión por procesos. Notas de clase. Medellín: los autores.

Araque, J., Rubio, G. y Uribe, M. (2015). *Responsabilidad social universitaria: teoría y aplicación. Caso de análisis: Universidad del Tolima*. Ibagué: Universidad del Tolima.

Bernal, C. (2000). *Metodología de la investigación para administración y economía*. Bogotá: Pearson Educación.

Camisón, C., Cruz, S. y González, T. (2007). *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid: Pearson Educación S.A.

De la Garza, J., Morales, B. y González, B. (2013). *Análisis estadístico multivariante*. México: McGraw Hill.

Ferrán, M. (2001). *spss para Windows. Análisis Estadístico*. Madrid: McGraw Hill.

Freeman, R. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman.

Freeman, R., Wicks, A. & Parmar, B. (2004). Stakeholder theory and "The Corporate Objective Revisited". *Organization Science*, *15*(3), 364-369.

Friedman, A. & Miles, S. (2006). Stakeholders. New York: Oxford.

Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación, Icontec (2008). ntc-iso 9001. Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos. Bogotá.

Kinnear, T. y Taylor, J. (1989). *Investigación de Mercado. Un enfoque aplicado*. Bogotá: McGraw Hill.

Oakland, J. (1989). *Total quality management. The route to improving performance*. Oxford: Butterworth-Heinemann Ltd.

Pérez, J. (1993). *Fundamentos de la dirección de empresas*. Madrid: Rialp.

Pérez, C. (2009). *Técnicas de análisis de datos con spss 15*. Madrid: Prentice Hall.

Quezada, N. (2013). *Estadística con spss 20*. Lima: Empresa Editora Macro.

Real Academia de la Lengua Española. (2015). *Diccionario de la lengua española*. 23ª. ed. Recuperado de http://dle.rae.es/.

Rodríguez, J. (2012). La responsabilidad social es inherente a la naturaleza y misión de la Universidad. En J. Domínguez, y C. Rama (eds.), *La*

*responsabilidad social universitaria en la educación a distancia*. Chimbote: Uladech Católica.

Valderrey, P. (2010). *spss 17: Extracción del conocimiento a partir del análisis de datos*. México: Alfaomega-Ra-Ma.

Vallaeys, F. (2008). Responsabilidad social universitaria: una nueva filosofía de gestión ética y manejo inteligente para las universidades. *Educación Superior y Sociedad*, *13*(2), 191-220.

Vallaeys, F., De la Cruz, C. y Sasia, P. (2009). *Responsabilidad social universitaria. Manual de primeros pasos*. México: bid y McGraw-Hill.

# Responsabilidad Social Universitaria (RSU): Acciones desde la extensión y la proyección social en la Universidad del Magdalena, Colombia, 2012-2016

Alexander Daza Corredor*
Luis Francisco Miranda Terraza**
**Colombia**

## Resumen

En lo fundamental, el presente estudio pretende realizar una aproximación sobre las acciones enmarcadas en la extensión y proyección social que ha implementado la Universidad del Magdalena como forma de dar cumplimiento al principio de Responsabilidad Social Universitaria.

## Introducción

Los impactos que generan las universidades pueden ser organizacionales, cognitivos, educativos y sociales (Valleys, 2006). Con relación

* Estudiante Doctorado en Ciencias Gerenciales, Universidad Rafael Belloso Chacín, URBE. Docente de planta de tiempo completo del Programa de Administración de Empresas de la Universidad del Magdalena. Contacto: alexdaza71@hotmail.com

** Estudiante de grado de Administración de Empresas. Grupo de Investigación en Gestión de las Organizaciones, GIGO. Universidad del Magdalena. Contacto: luisfranc17@gmail.com

al último aspecto, la extensión social se ofrece como forma de conducir los impactos sociales que genera la universidad, al permitir no solo la interacción universidad-entorno, sino también la intervención por parte de la universidad en el medio que le circunda. Esta es una función misional de las universidades que permite la reciprocidad entre academia y conocimiento y las necesidades de la sociedad.

En este orden de ideas, como principales objetivos de esta investigación se ha planteado, en primer lugar, presentar un marco conceptual sobre la Responsabilidad Social Empresarial (rsu) que proporcione los referentes teóricos para el abordaje de esta temática. En segundo lugar, el estudio presenta los principales hallazgos sobre el avance y estado de desarrollo de la Universidad del Magdalena en materia de extensión y proyección social. Para ello se realizó un estudio descriptivo, centrado en la recolección y análisis documental de información institucional, apoyado en informes realizados sobre los programas y proyectos ejecutados por la Universidad del Magdalena entre el periodo 2012 a 2016, destinados a atender los impactos sociales de la universidad. Con esto se logró hacer una sistematización de las acciones, experiencias e iniciativas encaminadas a la vinculación con la comunidad, que permiten el ejercicio de la responsabilidad social de la universidad.

La investigación da cuenta de la política de extensión y proyección social de la Universidad del Magdalena y su impacto en lo económico, lo político, lo cultural y social tanto en el ámbito local como regional y nacional. Dicha política incluye un sistema de extensión y proyección social que abarca distintas modalidades de intervención que comprende proyectos de innovación científica y tecnológica, consultorías y asesorías, interventorías, servicios de educación, educación continua y permanente, proyectos de creación artística, entre otros servicios de extensión. En ella también se han establecido unos lineamientos que definen las iniciativas estratégicas en materia de extensión en la Universidad del Magdalena.

Así, resulta muy relevante destacar la importancia de la extensión y proyección social de la Universidad del Magdalena, entendida esta función no como un conjunto de actividades filantrópicas o asistencialistas, sino como una vinculación con el entorno social, a una función misional de la universidad con su medio externo. Finalmente, se debe

señalar que este estudio, además de mostrar un modelo universitario destacado por la innovación en la intervención del entorno social, también constituye un aporte al debate permanente sobre la Responsabilidad Social Universitaria (RSU).

## Referentes teóricos

La sociedad de hoy en día claramente presenta exigencias a todos sus actores, especialmente a las organizaciones que desempeñan un rol importante en los ámbitos económico, social, político y ambiental, razón por la cual deben adaptarse y establecer sus objetivos encaminados a las exigencias de la sociedad. Se entiende por sociedad un grupo de instituciones sociales que, en el marco de su creciente complejidad y diferenciación, define los ámbitos de interacción ciudadana, es decir, todo aquello que haga parte de una expresión social y cultural (Bernal y Rivera, 2011a). Así, desde esta perspectiva, no se debe desconocer que las organizaciones actúan en un marco institucional y regulatorio que determina y forma su comportamiento debido a que las instituciones determinan las reglas de juego en la sociedad (North, 1991; Dacin et al., 2002; Campbell, 2007).

Ahora bien, las organizaciones tienen funciones específicas dentro de la sociedad, por lo tanto desempeñan un rol fundamental en ella. De no existir, la sociedad no estaría perfectamente conformada (Herrera y Jaime, 2004). Dentro de las instituciones educativas, por ejemplo, se destacan las universidades; estas, según Rodríguez (2009), se constituyen en un elemento básico para generar mayores niveles de competitividad en el país y representan una fuente esencial de oportunidades de formación continua y movilidad social. También velan por la calidad y pertinencia de su oferta académica y, como último objetivo, pero no menos importante, se vinculan con su medio aportando al desarrollo de la cultura, las artes y el desarrollo territorial (p. 826). De esta manera, "la universidad hace parte de la sociedad y es considerada como una institución, que cumple objetivos concretos y desempeña funciones en relación con la sociedad general y con cada una de las otras instituciones o componentes que la configuran" (Vallaeys,

2006, p. 8). Desde sus inicios la universidad surge con la función de vincular sus objetivos con los seres humanos, la ciencia y la sociedad, y se plantean ejes como la enseñanza, la investigación, la extensión o servicio y la promoción de una sociedad democrática (Grondona y Rodríguez, 2000, p. 40).

## Responsabilidad Social

El concepto de responsabilidad social tiene diversas acepciones, y aunque existe una amplia discusión sobre sus orígenes, es con el *Global Compact* de Naciones Unidas que este término empieza a ser aplicado a ciudadanos, gobiernos, corporaciones, empresas y organizaciones no gubernamentales, entre otros. El *Global Compact* es una iniciativa "que promueve el compromiso del sector privado, sector público y sociedad civil a alinear sus estrategias y operaciones con diez principios universalmente aceptados en cuatro áreas temáticas: derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y anti-corrupción" (Global Compact, 2016). Estos 10 principios rectores, formulados en 1999, orientan el marco de acción de toda organización, incluyendo a las instituciones de educación superior.

Desde entonces, distintos autores y organismos internacionales han intentado presentar definiciones claras y lo suficientemente categóricas de este concepto, aunque se han dirigido especialmente al ámbito empresarial y de negocios. Sin embargo, es con la iso 26000 que se logra un marco lo suficientemente amplio para la comprensión de la responsabilidad social que permite su aplicabilidad a todo tipo de organización. Así, según la Guía sobre responsabilidad social de la iso 26000, la responsabilidad social se define como "la responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y en el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente" (p. 4).

Es precisamente este enfoque centrado en los impactos el que hace posible abordar el entramado teórico que gira en torno al tema de la responsabilidad social universitaria (rsu). Solo a partir de un cuidadoso análisis desde esta perspectiva es posible descubrir el marco filosófico

que subyace bajo este complejo concepto, dado que, como expresa Vallaeys (2014), la RSU "no es una mera aplicación a la universidad de los procesos de responsabilidad social empresarial, puesto que los impactos universitarios son genuinos y se cuidan desde las genuinas competencias académicas de la universidad" (p. 108).

## Responsabilidad Social Universitaria (RSU)

A nivel empresarial la tendencia es que las organizaciones implementen con sus *stakeholders* o grupos de interés, acciones responsables, entendidas estas como "el conjunto de obligaciones y compromisos, legales y éticos, tanto nacionales como internacionales, que se derivan de los impactos que la actividad de las organizaciones producen en el ámbito social, laboral, medioambiental y de los derechos humanos" (Domínguez, 2009, p. 38).

Las universidades, de acuerdo a Vallaeys (2006, p. 4), generan cuatro tipos de impactos (figura 1). El primero de ellos es el impacto de funcionamiento organizacional que se refiere al impacto que genera en la vida del personal administrativo, docente y estudiantil y en el medio ambiente;  el impacto educativo que se da de manera directa en la formación de los profesionales ya que a través de este proceso influye en la manera de comportarse y en su rol social; los impactos cognitivos y epistemológicos debido a la orientación que las universidades generan en el saber y las tecnologías y por último, los impactos sociales, ya que estas instituciones se convierten en un referente y en un actor social que puede o no hacer un papel de interlocutor en la sociedad que dé lugar a la solución de problemas

Figura 1. Impactos de la universidad




**Fuente:** adaptado de Vallaeys, De la Cruz y Sasia (2009).

La Responsabilidad Social en las instituciones educativas es aplicable, según Barroso (2009), porque estas contribuyen de manera activa al mejoramiento social, económico y ambiental, a través de la correcta formación de los estudiantes en cuanto a competencias y valores éticos, generación de empleos, relaciones con proveedores y cuidado del entorno que los rodea (p. 52). La responsabilidad social de la universidad como organización implica el cumplimiento de cuatro indicadores esenciales: una buena gobernabilidad, la gestión de los impactos medioambientales y sociales, la rendición de cuentas a las partes interesadas y las alianzas para participar en el desarrollo sostenible (Ojalvo y González, 2014).

Ojalvo y González (2014) también plantean tres ámbitos de acción de la responsabilidad social universitaria. El primero de ellos es el ámbito educativo, el cual se refiere a la formación de estudiantes y profesores, no solamente enfocada a la parte intelectual y técnica sino también a la formación cívica, ética y ciudadana, y en el caso de los docentes se refiere a la formación académica y ciudadana, para que pueda formar al estudiante para la vida, a través de su propio actuar. El segundo ámbito es el del conocimiento, en el cual la universidad a través de la investigación genera y transmite conocimientos científicos

en pos del progreso social. Por último, aparece un tercer ámbito: el social, que se da a partir del vínculo de la universidad con los actores externos.

La Responsabilidad Social Universitaria, según Vallaeys (2005), citado por Ojalvo y González (2014) es:

> una política de calidad ética del desempeño de la comunidad universitaria (estudiantes, docentes y personal administrativo) a través de la gestión responsable de los impactos educativos, cognitivos, laborales, sociales y ambientales que la Universidad genera, en un diálogo participativo con la sociedad para promover el Desarrollo Humano Sostenible (Vallaeys, 2005, p. 8).

Desde otro enfoque, Ruiz (2015) señala que la Responsabilidad Social Empresarial en el caso de las universidades consiste en cumplir a cabalidad su compleja misión institucional, es decir, las tres actividades básicas de una organización académica, como son docencia, investigación y desarrollo institucional, aludiendo que la óptima gestión de estos tres ejes es la clave de su responsabilidad social.

Siguiendo las líneas anteriores, Beltrán, Íñigo y Mata (2014) afirman que la educación superior tiene la responsabilidad social de hacer avanzar la comprensión de problemas con dimensiones sociales, económicas, científicas y culturales, así como la capacidad de hacerles frente. Partiendo de allí se podría decir que la Responsabilidad Social Universitaria (RSU) existe cuando la organización toma conciencia de sí misma, de su entorno y del papel que esta desempeña en dicho entorno. Al respecto, Mendoza-Fernández, Salas-Solano y López-Juvinao (2015) argumentan que a las universidades "les corresponde realizar un autodiagnóstico, primero para involucrar en su pensamiento estratégico la importancia que tiene la responsabilidad social y luego para conocer hasta donde están siendo responsables" (p. 136).

Rodríguez (2010), citado en Caira, Lescher y Lescher (2015), plantea varios modelos de la RSU, los cuales avanzan de acuerdo con la relación, participación y diálogo de los *stakeholders* de las universidades, que están conformados por la comunidad universitaria (docentes, estudiantes, personal), el gobierno, la empresa privada, proveedores,

medios de comunicación, así como las comunidades y organizaciones no gubernamentales. Vallaeys, De la Cruz y Sasia (2009), refiriéndose a los *stakeholders*, señalan que toda universidad que quiera llevar la RSU a la práctica debe reconocer la legitimidad de las expectativas de los grupos de interés y enfocar su relación con ellos participativa y transparentemente. Conviene pues que cada universidad, desde su propio contexto institucional y social, defina a los grupos de interés externos que quiere atender prioritariamente (p. 63).

Dentro de los modelos propuestos por Rodríguez (2010), se cita el modelo tradicional, el cual enmarca las necesidades sociales-globales en la impartición de conocimientos generales y dentro de este la formación de profesionales; también se encuentra el modelo académico y corporativo, el cual fortalece la docencia y la investigación, orientando a la universidad hacia la satisfacción de intereses específicos. Se habla también del modelo empresarial e instrumental que predica una relación abierta y el enlace funcional entre la universidad y la sociedad, con el diálogo entre la primera y sus respectivas partes interesadas externas e internas, a través de actividades de extensión y, por último, el modelo global, pluralista e intrínseco en el que se crea una estructura organizacional diseñada para la participación de los *stakeholders* relevantes en la adopción de decisiones en el marco de un gobierno universitario amplio o global.

Después de tener una mejor visión sobre la importancia de la responsabilidad social como marco para la aplicación de políticas, procesos y actividades hacia el medio, se hace necesario indagar a cerca de la aplicación de los proyectos de extensión y proyección social de las universidades, que finalmente terminan siendo una forma de dar cumplimiento a la responsabilidad social universitaria, es decir, la manera que las universidades tienen de proyectarse positivamente ante la comunidad de la cual hacen parte. Inicialmente:

> en algunos países la extensión comenzó a ser un componente de la acción política de los estudiantes y de la universidad en la promoción de nuevos modelos de inserción asociados a la lucha política y a las visiones transformadoras, abandonando las lógicas

> reformistas y de transferencia de saberes a las comunidades. (Domínguez, 2012, p. 42)

La extensión y proyección social constituye una función misional de las universidades que permite la reciprocidad entre academia y conocimiento y las necesidades de la sociedad, siendo una función nuclear de las universidades. "La pertinencia, en cuanto al diálogo de la Universidad con su entorno y al cumplimiento de las funciones que le competen, corresponde a una característica propia de la tarea universitaria" (Bernal y Rivera, 2011b, p. 13). Pero la RSU

> también abarca la intención de que las actividades y programas de extensión universitaria no sean únicamente un beneficio general para las comunidades, sino que tengan una orientación preferencial hacia las poblaciones que por su vulnerabilidad se encuentran en situaciones de inequidad y marginación social. (Bernal y Rivera, 2011b, p. 13)

## Metodología

En lo fundamental, la presente investigación se aborda como un estudio descriptivo, centrada en la recolección y análisis documental de información institucional apoyada en informes y planes de carácter institucional. "El tratamiento documental significa extracción científico-informativa, una extracción que se propone ser un reflejo objetivo de la fuente original, pero que, soslaya los nuevos mensajes subyacentes en el documento" (Dulzaides y Molina, 2004).

El estudio se realizó en dos fases. En la primera, se realizó una revisión bibliográfica sobre el concepto de responsabilidad social universitaria (RSU) y sobre la extensión y la proyección social en el ámbito universitario en las principales bases de datos académicas. Una segunda etapa comprendió la recolección y análisis de información institucional, apoyados en informes de gestión y en información suministrada directamente por la Vicerrectoría de Extensión y Proyección Social de la Universidad del Magdalena.

Como pregunta problema para este estudio de corte descriptivo se ha formulado el siguiente interrogante: ¿cuáles son las acciones enmarcadas en la extensión y proyección social que ha implementado la Universidad del Magdalena como forma para dar cumplimiento al principio de Responsabilidad Social Universitaria?

# Principales hallazgos o resultados

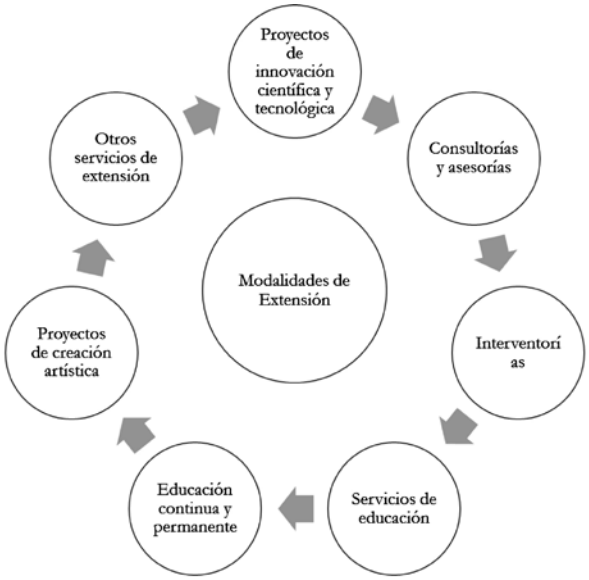
## Extensión y proyección social en la Universidad del Magdalena

La Universidad del Magdalena, como institución de educación superior, está llamada a retribuir a la sociedad los impactos causados. En este sentido, es necesario definir las políticas y estrategias que ha implementado este centro de estudios, vinculadas directamente con la proyección y extensión social como forma de dar cumplimiento a su responsabilidad social universitaria.

Para la Universidad del Magdalena la vinculación con el entorno supone la articulación con tres actores fundamentales: el sector productivo, el Estado y la sociedad civil. La interacción con cada uno de estos sectores se da a partir de la identificación de los intereses y necesidades de cada uno, atendiendo a criterios de solidaridad, sostenibilidad y reconocimiento de los ámbitos de acción de cada uno de los actores y su consecuente papel en la construcción del desarrollo, desde la perspectiva de influir de manera positiva en la construcción de políticas públicas conjuntas (Vicerrectoría de Extensión y Proyección Social, 2015).

Mediante estas modalidades de extensión, la Universidad busca mejorar el bienestar de las comunidades, así como el aumento de la productividad y de la competitividad del aparato productivo articulando la docencia, la investigación y la extensión. El objeto de las modalidades de extensión y proyección social es "el intercambio, la aplicación y la integración, en forma dinámica y coordinada, del conocimiento científico, tecnológico, artístico y cultural que se produce en la Universidad, en interacción con el entorno económico, político, cultural y social del país", bajo los principios de excelencia académica,

Figura 2. Modalidades de extensión universidad del magdalena




**Fuente:** elaboración propia a partir de información de página web institucional de la Universidad del Magdalena.

pertinencia, integralidad, articulación, cooperación, reciprocidad, responsabilidad social, ética, sostenibilidad, regionalización (Vicerrectoría de Extensión y Proyección Social, 2015).

## Vicerrectoría de Extensión y Proyección Social

La Universidad del Magdalena, desde la Vicerrectoría de Extensión y Proyección Social (figura 3), gestiona las actividades y proyectos que le permiten acercarse a su entorno y vincularse plenamente con la comunidad, especialmente con las poblaciones más vulnerables (tabla 1). La Universidad del Magdalena tiene presencia en gran parte de la región Caribe de Colombia, contribuyendo mediante la ejecución de proyectos (figura 5) a la población vulnerable de los municipios de la región e incluso con muchos beneficios en todo el país.

Figura 3. Estructura de la Vicerrectoría de Extensión y Proyección Social




**Fuente:** elaboración propia a partir de información de página web institucional de la Universidad del Magdalena.

**Tabla 1.** Población de beneficiados

| Población de beneficiados | |
|---|---|
| Familias | 190.550 |
| Niños y jóvenes | 60.214 |
| Docentes, padres de familia y otros actores | 19.683 |
| Madres comunitarias, lactantes y/o cabezas de familia | 4.237 |
| Líderes | 1.615 |
| Instituciones educativas | 110 |
| Municipios y comunidades | 195 |

**Fuente:** elaboración propia a partir de Informe de Gestión Vicerrectoría de Extensión y Proyección Social 2012-2016.

Gracias al grado de vinculación que ha logrado tener con su entorno, no solo a nivel local sino también a nivel nacional, el Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi) otorgó a la Universidad del Magdalena el Premio a la Mejor Práctica en Responsabilidad Social Empresarial en Latinoamérica, producto de la destacada labor que se realiza desde la Vicerrectoría de Extensión y Proyección Social a través del Programa Escuela de Liderazgo y Formación Ciudadana para el Desarrollo Social. Cemefi anualmente hace reconocimientos a las empresas que cumplan con los estándares establecidos en los ámbitos

Figura 5. Mapa de presencia institucional de la Universidad del Magdalena



**Fuente:** tomado de Informe de Gestión Vicerrectoría de Extensión y Proyección Social 2012-2016.

estratégicos de la responsabilidad social empresarial. Cabe resaltar que las empresas que participan de este proceso lo hacen de manera voluntaria asumiendo públicamente un compromiso con una gestión socialmente responsable y de mejora continua, como parte de su cultura y estrategia de negocio.

El Programa Escuela de Liderazgo y Formación Ciudadana para el Desarrollo Social de la Universidad del Magdalena es

> un programa que busca incentivar y fortalecer los procesos de participación democrática en aquellas personas que ejercen el liderazgo en instituciones estatales y comunitarias. Propicia espacios para la concertación y el afianzamiento de la gobernabilidad; fortalecimiento la capacidad de gestión de las comunidades y favoreciendo un trabajo coordinado entre el Estado, la sociedad civil, y las entidades públicas y privadas en pro del desarrollo del Departamento. (Vicerrectoría de Extensión y Proyección Social, 2015)

También a nivel nacional, la Universidad del Magdalena obtuvo el premio "Compromiso con la Responsabilidad Social Empresarial" otorgado por la Federación Nacional de Comerciantes (Fenalco), Capítulo Santa Marta. Fenalco es una entidad de comercio organizado que

promueve la Responsabilidad Social Empresarial desde el año 1990, cuenta con una alianza con la Corporación Fenalco Solidario Colombia, de la cual hacen parte aquellos empresarios que se comprometen a realizar acciones socialmente responsables. Esta corporación tiene alianzas establecidas con Pacto Global (2010), Global Reporting Initiative (2012), Forum Empresa (2009) y Cemefi (2019), lo que le da un alto nivel de credibilidad a sus procesos y en Colombia se generaron algunas alianzas estratégicas en el año 2015 con organizaciones y proyectos locales, regionales y nacionales: Enplanta y la Universidad Santo Tomás (Corporacion Fenalco Solidario Colombia, 2015).

Los reconocimientos mostrados anteriormente son muestra de que las universidades en su papel de organizaciones deben responder por los impactos que generan, especialmente a la sociedad. Es así como la extensión y proyección social constituye una forma, no de realizar filantropía o asistencialismo, sino de comprender el entorno en que estas instituciones se encuentran inmersas y de vincularse plenamente con la comunidad. En este caso, la extensión se ofrece como forma de conducir impactos sociales que genera la Universidad. La extensión y proyección social es una función misional de las universidades que permite la reciprocidad entre academia y conocimiento y las necesidades de la sociedad.

## Conclusiones

Es indudable que la educación superior requiere del liderazgo asertivo de multiplicidad de actores que en este contexto corresponde al Estado, la universidad y las empresas. Precisamente Hurtado (2014), en un destacado estudio sobre los modelos interpretativos de la relación estado-empresa-universidad, asegura que la interacción entre estos tres actores es la "respuesta a los actuales escenarios competitivos en donde el conocimiento es fuente generadora de nuevas estructuras productivas y económicas al ser utilizado como combustible para el desarrollo de una sociedad" (p. 112).

Así, resulta también de gran interés y utilidad atender a lo expuesto por Salazar, Suescún, y Cuentas (2013), quienes realizan un interesante

aporte sobre la Cooperación Universidad Empresa (cue) en el estudio denominado "Factores organizativos determinantes de éxito en la cooperación universidad-empresa: un modelo integrado". Salazar, Suescún y Cuentas (2013) destacan que la universidad como organización juega un importante papel en el éxito de la explotación del conocimiento, el cual está determinado por las estructuras, los sistemas y políticas, la orientación estratégica, las habilidades de gestión y la cultura.

En este orden de ideas, las universidades, como promotoras de uno de los servicios más importantes para la sociedad, enfrentan el gran reto de orientar su filosofía de gestión y liderazgo hacia modelos más innovadores e incluyentes que no solo propicien el establecimiento de relaciones estratégicas con su entorno más inmediato, es decir, la comunidad que le rodea, sino que también promuevan el bienestar general de grupos de interés internos como docentes, estudiantes, personal de apoyo y egresados, quienes integran la comunidad universitaria y hacen posible el ejercicio de las funciones misionales de las instituciones de educación superior: docencia, investigación y extensión y proyección social.

# Referencias

Barroso, F. (2009). *Responsabilidad social empresarial y sugerencias para su aplicación en instituciones educativas*. Barranquilla: Universidad Simón Bolívar.

Beltrán, J., Íñigo, E. y Mata, A. (2014). La responsabilidad social universitaria, el reto de su construcción permanente. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, *14*, 3-18.

Bernal, H. y Rivera, B. (2011a). Responsabilidad Social Universitaria. Aportes para el análisis de un concepto. En Asociación colombiana de Universidades, Ascún, *Responsabilidad Social Universitaria*. Bogotá, D.C.: Editorial Kimpres Ltda.

Bernal, H. y Rivera, B. (2011b). Responsabilidad Social Universitaria. *Pensamiento Universitario*, *21*, 7-19. Asociación Colombiana de Universidades.

Caira, N., Lescher, M. y Lescher, I. (2015). Responsabilidad social universitaria en Maracaibo, Venezuela. *Telos. Revista de Estudios Interdisciplinaros en Ciencias Aociales*, *17*, 196-207.

Campbell, J. L. (2007). Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, *32*(3), 946-967.

Cemefi. (s.f.). Centro Mexicano para la Filantropía. Recuperado de http://www.cemefi.org/esr/

Corporación Fenalco Solidario Colombia. (2015). Informe de Gestión 2015. Recuperado de http://www.fenalcosolidario.com/informacion-corporativa#quienesSomos

Dacin, M. T., J. Goodstein and W. R. Scott. (2002). Institutional theory and institutional change: Introduction to the Special Research Forum. *Academy of Management Journal*, *45*(1), 45-57.

Dulzaides, M. E., y Molina, A. M. (2004). Análisis documental y de información: dos componentes de un mismo proceso. *Acimed*, *12*(2), 1-1.

Domínguez, M. (2009). Humanismo y trabajo social. Recuperado de https://buleria.unileon.es/bitstream/handle/10612/1498/Hum8_art1.pdf?sequence=1

Domínguez, M. J. (2012). Responsabilidad Social Universitaria. Recuperado de https://buleria.unileon.es/bitstream/handle/10612/1498/Hum8_art1.pdf?sequence=1

Global Compact. United Nations. The Ten Principles of the UN Global Compact. Recuperado de https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles

Grondona, G. y Rodríguez, M. (2000). *Universidad y sociedad: análisis de una experiencia de psicología social comunitaria en Quito*. Ecuador: Ediciones Abya-Yala.

Herrera, G. M. y Jaime, C. A. (2004). Generación y transformación de las instituciones sociales: los procesos morfoestáticos y los procesos morfogenéticos. *Reis*, *107*(4), 49-87.

Hurtado, J. L. (2014). Modelos interpretativos de la relación estado-empresa-universidad. *Clío América*, *8*(15), 111-122.

Mendoza-Fernández, D. L., Salas-Solano, E. y López-Juvinao, D. D. (2015). Responsabilidad social en universidades públicas autónomas: Esencia académica con visión transformadora. *Clío América*, *9*(18), 135-142.

Ojalvo, V. y González, B. (2014). *La responsabilidad social universitaria para la formación*. La Habana: Editorial Universitaria.

North, D. C. (1991). Institutions, Institutional Change and Economic. *Perspectives*, *5*(1), 97-112.

Rodríguez, E. (2009). El rol de las universidades en la sociedad del conocimiento y en la era de la globalización: evidencia desde Chile. *Asociación Interciencia Venezuela*, *34*(11), 822-829.

Ruiz, J. (2015). Responsabilidad Social Empresarial Universitaria: una responsabilidad interna. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, *XII*(21), 5-7.

Salazar, P. V., Suescun, E. A., y Cuentas, G. A. (2013). Factores organizativos determinantes de éxito en la cooperación universidad–empresa: un modelo integrado. *ALTEC*.

Universidad del Magdalena (Groncallo). (21 de mayo de 2015). Unimagdalena. Obtenido de http://www.unimagdalena.edu.co/Lists/Noticias/DispForm.aspx?ID=1652&ContentTypeId=0x0100DFC0AB27DAE9E74F8F101938380C5DAE

Universidad del Magdalena (s.f.). Informe de Gestión Vicerrectoría de Extensión y Proyección Social 2012-2016. 100 logros de impacto en el desarrollo social y cultural desde la extensión universitaria. Universidad del Magdalena, Colombia.

Universidad del Magdalena. Vicerrectoría de Extensión y Proyección Social. (s.f.). Presencia Institucional de la Universidad del Magdalena. Recuperado de http://extension.unimagdalena.edu.co/extension/Paginas/PresenciaInstitucional.aspx

Universidad del Magdalena. Vicerrectoría de Extensión y Proyección Social. (2015). Modalidades de Extensión. Recuperado de http://extension.unimagdalena.edu.co/extension/Paginas/ModalidadesdeExtensi%C3%B3n.aspx

Vallaeys, F., De la Cruz, C. y Sasia, P. M. (2009). *Responsabilidad Social Universitaria. Manual de primeros pasos*. México, D.F.: McGraw Hill.

Vallaeys, Fr. (2006). Breve marco teórico de responsabilidad social universitaria. Recuperado de http://rsuniversitaria.org/web/images/stories/BreveMarcoTeodelaResponsabilidadSocialUniv.pdf

Vallaeys, F. (2014). La responsabilidad social universitaria: un nuevo modelo universitario contra la mercantilización. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, *5*(12), 105-117.

# Responsabilidad Social Universitaria, una mirada desde la proyección social, en la comuna IV, Altos de Cazuca, municipio de Soacha, Colombia

Blanca Rosa Restrepo de Peña*
Rocío Suarez Alarcón**
María Martha Bayona Cabeza***
**Colombia**

## Resumen

Se presenta la investigación documental, que contempla las etapas de un proyecto en poblaciones vulnerables de Altos de Cazuca, municipio de Soacha, enfocando la responsabilidad Social Universitaria como generadora de saberes, fortaleciendo la acción colectiva y el empoderamiento empresarial, para el mejoramiento comunitario.

## Introducción

La interacción con el medio externo es la expresión cualificada de la Responsabilidad Social de la Universidad Santo Tomas (USTA), que con

* Magíster en Educación. Docente investigador. Investigadora principal, Universidad Santo Tomás. Contacto: blanca.restrepo@ustadistancia

** Magíster en Gestión de Organizaciones. Docente investigadora, coinvestigadora, Universidad Santo Tomás. Contacto: rociosuarez@ustadistancia.edu.co

*** Especialista en Gestión para el Desarrollo Empresarial. Docente investigadora. Coinvestigadora, Universidad Santo Tomás. Contacto: mariabayona@ustadistancia.edu.co

los nuevos retos del desarrollo social, en concordancia con los criterios de la Unesco, hace alusión a la seguridad alimentaria, diálogo intercultural, las energías renovables, conservación del medio ambiente y la salud pública, criterios que influyen en la actualización del currículo y la fijación de políticas de acción en relación con su propia identidad y el contexto social representados en los *stakeholders*. Así surge la pregunta: ¿cómo se proyecta la responsabilidad social universitaria para avanzar en el desarrollo social de poblaciones vulnerables de manera sostenible? La investigación documental presenta las etapas de desarrollo de dos proyectos de investigación social, llevados a cabo por el Programa de Administración de Empresas de la Vicerrectoría de Universidad Abierta y a Distancia (vuad), focalizados en la Comuna IV. En el ámbito de operaciones del Centro de proyección social de Cazuca, para caracterizar la población vulnerable y formular propuestas de desarrollo a través de la organización comunitaria desde el concepto de emprendimiento y empresarialidad. Se analiza el método de Investigación Acción Participativa (iap) aplicado, descriptivo e interpretativo, su base epistemológica de carácter mixto, con lo cual se interpreta y comprenden fenómenos y realidades de las personas que la viven y la experimentan. La población objetivo se constituye con 383 familias de dos barrios, se estima una muestra de 77 personas, que cubre por lo menos una persona mayor de las familias vulnerables. Para la recopilación de datos se aplicaron encuestas estructuradas en las dos etapas del proyecto, mediante talleres interactivos, la observación, el diálogo y la comunicación con grupos focales, quienes interactuaron con los investigadores y estudiantes del semillero de investigación, que permitió la caracterización. Se realizaron visitas a las organizaciones de la Comuna IV para identificar los proyectos desarrollados con la comunidad y coordinar acciones interdisciplinares. Se presentan los resultados del diagnóstico participativo, se prioriza la generación de ingresos y de organización comunitaria con actividades productivas. Como conclusión, la responsabilidad social universitaria integra las funciones sustantivas docencia, investigación y proyección social, en una estrategia de gestión que comprende todos los demás servicios universitarios vinculados con el entorno social. Así, se proyecta el emprendimiento organizacional, fortaleciendo la acción colectiva y

el empoderamiento empresarial orientado por docentes y estudiantes del semillero. Este tema se desarrolla desde la identificación de la idea de negocio hasta la creación de la organización solidaria, centrando la acción en el ser humano de manera integral.

## Definición del problema

En el marco de las funciones sustantivas de la Universidad Santo Tomás se desarrolla la Responsabilidad Social Universitaria en toda la comunidad académica, donde se privilegia a los estudiantes en su proceso de formación para obtener un título profesional con las capacidades para ejercerla en el contexto social, organizacional y en el desarrollo como ciudadano que le aporta al mejoramiento y bienestar de su entorno. En este sentido Unesco (2009). Declara:

> La educación superior debe asumir el liderazgo social en materia de creación de conocimientos de alcance mundial, mediante la comprensión de problemas polifacéticos entre los que figuran la seguridad alimentaria, el trabajo decente, el cambio climático, la gestión del agua, el diálogo intercultural, las energías renovables, la salud pública [y la paz nacional en países en conflicto] (p. 2).

Así, se convierte en actor transformador de su entorno y de la sociedad, bajo principios humanistas cristianos donde se hace énfasis en la persona humana con una formación integral que no solamente tiene en cuenta el saber sino también las virtudes, lo anterior fundamentado en "todas las dimensiones de la vida personal (letras y virtud)" (pei, 2004, p. 57).

Según Bernal y Rivera (2011):

> como una institución, que cumple objetivos concretos y desempeña funciones en relación con la sociedad en general y con cada una de las otras instituciones o componentes que la configuran, [es así, como] el Estado reconoce a la Universidad y le permite su actividad como generadora y difusora del conocimiento. (p. 8)

Las universidades desarrollan la investigación para generar nuevos conocimientos, pero también deben garantizar a la sociedad la formación de los estudiantes con valores y principios ciudadanos, para proyectarse profesional y socialmente, para atender las necesidades del entorno social vulnerable y complejo. El contexto apropiado para promover la responsabilidad social universitaria hacia el desarrollo de la ciencia es a través de la investigación, la innovación y la formación de profesionales que socializan las ciencias y tecnologías, la información en los diferentes espacios en los que la universidad desarrolla su quehacer.

La Responsabilidad Social Universitaria se fundamenta en la misión y el proyecto educativo institucional, orientando a la formación y educación de seres humanos, como principal responsabilidad de la educación superior. Las preocupaciones éticas se enmarcan en el interés de obtener calidad, que facilite a la universidad cumplir su responsabilidad educativa, así los grupos de interés internos y externos se benefician de los servicios ofrecidos en los ámbitos donde opera. Es aquí donde surge la problemática desde la realidad del contexto social en que se mueve la Universidad Santo Tomás en Colombia, una sociedad marcada por la pobreza y exclusión de las mayorías, donde las diferencias de estratos sociales se califican con el nivel de ingresos, reflejando situaciones de indigencia, pobreza, grupos vulnerables y otros con ingresos por encima de un salario mínimo mensual en condiciones desfavorables. El Departamento Nacional de Planeación (dnp) formuló las bases del Plan Nacional de Desarrollo "Prosperidad para todos" (2010-2014), en él se muestra un 46% de pobreza en la población colombiana y un 16% en pobreza extrema. En este período el coeficiente de Gini se redujo de 0,56 a 0,539, la tasa de pobreza presentó una reducción de 10 puntos porcentuales, al pasar de 39 a 29,3%, al tiempo que la pobreza extrema cayó de 12,3 a 8,4%. Esto significó que salieran 2,4 millones de personas de la pobreza y 1,5 millones de la pobreza extrema. Nunca antes el país había tenido una tasa de pobreza extrema en un dígito (Plan de Desarrollo Para un Nuevo País (2014-2018).

La estructura curricular del programa de Administración de Empresas de la Vicerrectoría de Universidad Abierta y a Distancia (vuad) incluye los componentes de emprendimiento, investigación y extensión social, que marcan las acciones del programa hacia comunidades vulnerables o desprotegidas de las acciones del Estado, que se adelantan

a través de los Centros de proyección social en cinco zonas geográficas circundantes de la ciudad de Bogotá, una de ellas localizada en Altos de Cazuca, Comuna IV del municipio de Soacha, zona de atención social en áreas de formación, capacitación y organización comunitaria, para el trabajo y empoderamiento empresarial, con el fin de mejorar los niveles de vida de estas poblaciones de manera sostenible y que se muestran con experiencias significativas en el ámbito de la Responsabilidad Social Universitaria. En este contexto se hace el siguiente cuestionamiento.

¿Cómo se proyecta la responsabilidad social universitaria para avanzar en el desarrollo social de poblaciones vulnerables de manera sostenible?

## Objetivo general

Identificar las formas de proyección de la Responsabilidad Social Universitaria en el desarrollo social de poblaciones vulnerables de manera sostenible.

## Objetivos específicos

- Analizar las formas de proyección social en la universidad hacia el desarrollo social en poblaciones vulnerables.
- Describir la Responsabilidad Social Universitaria en el ámbito de las poblaciones vulnerables.
- Identificar la sostenibilidad social a partir de las acciones de la universidad para su desarrollo.

## Referentes teóricos conceptuales

### La Responsabilidad Social Universitaria (RSU)

En los últimos años se habla de la ética en la responsabilidad social, que toda institución o empresa debe desarrollar en su quehacer, en el contexto de los sectores económicos, es así que se incluye el sector

educativo, el cual ha llamado la atención para estudiar la Responsabilidad Social Universitaria (rsu).

Desde el pensamiento de Fernando Savater, citado por Muñoz (2015), la ética empresarial se desenvuelve en los siguientes planos: personal o individual en el desarrollo de las funciones que se cumplen en un puesto de trabajo o cargo que se desempeñe; organizativo en la adecuación correcta de las metas, los procesos, la remuneración y el reparto de actividades; hacia fuera de la empresa, las relaciones con los proveedores, competidores, usuarios de los servicios; y el de la economía de mercado que comprende la reconciliación entre innovación, deseo de beneficios y armonía social, que viene a reflejar los grupos de interés con los cuales establece las relaciones y se orienta los servicios y atención social.

Para la Asociación Colombiana de Universidades - Ascún (2011, p. 5) la definición de la universidad como institución social se visualiza desde dos tendencias. La primera, que se denomina *crítica*, hace énfasis en la transformación de la sociedad y formula el principio ético a partir de la capacidad y voluntad que tenga la institución universitaria para reclamar y hacer valer los grandes principios de igualdad, equidad, justicia y retribución social. La segunda, que podría denominarse *pragmática*, reclama como principio de legitimación social de la universidad la capacidad y voluntad que tenga y ejerza para colaborar con los procesos de desarrollo social y económico, y para la inclusión de los países en el ámbito de una sociedad económicamente globalizada.

Lo anterior se refleja en la universidad a través de la docencia, investigación y proyección social, que caracteriza las actividades de las instituciones de Educación Superior, para conducir a los estudiantes que ingresan a la educación de estudios superiores a un mayor nivel de maduración personal y de compromiso con las necesidades de la vida colectiva, para comprender la condición humana y las políticas institucionales, que lo capacitan para desempeñarse como ciudadano activo, con las competencias profesionales y hábitos investigativos que lo hagan apto para descubrir y afrontar problemas especializados y otros (Proyecto Educativo Institucional, Universidad Santo Tomás, pei-usta, 2004, p. 83).

Interpretando a Martínez de Carrasquero (2011),

> La proyección social visibiliza la Responsabilidad Social Universitaria mediante la articulación de la investigación y la docencia socialmente pertinentes, propicia la formación de competencia, el crecimiento de las capacidades intelectuales, actitudinales y aptitudinales de los estudiantes, a través de estrategias curriculares y dinámicas investigativas para liderar, procesos sociales. (p. 1)

Cada día más, la sociedad demanda de la academia universitaria mayor participación en los hechos sociales. Vallaeys (2006), citado por Martínez (2011).

> Continuando con lo expuesto con Martínez, "la atención hacia el entorno social por parte de la universidad (proyectos sociales hacia fuera), hacia la gestión integral de la organización académica, es la clave para comprender lo que puede y debe significar la Responsabilidad Social Universitaria, con miras a desarrollar la calidad de la gestión social y ambiental de ésta, por ello se puede afirmar que "la Responsabilidad Social Universitaria es una estrategia de gestión con un mirada holística sobre la propia organización universitaria, y que genera iniciativas interdisciplinarias e interinstitucionales" (asociación de varias funciones de la estructura institucional). (p. 1)

## Proyección social en la Universidad Santo Tomás

Se concibe la proyección social en la Universidad Santo Tomás como el medio para incidir en el mejoramiento de la calidad de vida de las personas y de las comunidades, por ende, en el desarrollo social del país. Es así como esta función interactúa con el medio externo permitiendo una expresión más cualificada de la responsabilidad social de la Universidad Santo Tomás en todos y cada uno de los procesos y compromisos académicos. Dicha interacción es fuente de acreditación social y se constituye en escenario privilegiado, donde sus estudiantes

se forman en el compromiso social responsable y transformador del entorno social.

La proyección social reconoce el trabajo en función de la persona y la vinculación con el desarrollo comunitario, no solamente asume la responsabilidad social en estos dos aspectos, sino que amplía su enfoque hacia la responsabilidad social universitaria como generadora de saberes que se puedan desarrollar en un contexto. Para ello la Universidad Santo Tomás diseña seis estratégicas en caminadas a la integración de los saberes:

- Desarrollo comunitario: Promueve en los estudiantes la formación con respecto a la ciudadanía, cultura, identidad y pertenencia. El acercamiento a la realidad social que genera transformación, mediante principios de asociatividad, respeto, libertad de pensamiento, diálogo y consenso para el desarrollo.
- Emprendimiento: Se incentiva la cultura del emprendimiento productivo y social que permita formular investigaciones específicas en la generación de nuevas ideas, el fortalecimiento de la investigación cooperada interinstitucional y del sector productivo, las iniciativas para la generación de sus propias empresas y se promueve la cultura empresarial para hacer frente a la problemáticas del entorno.
- Educación continua: Es el proceso enseñanza aprendizaje que pretende formar en conocimientos generales alrededor de necesidades o problemas concretos.
- Consultorías y asesorías: La universidad cuenta con un grupo interdisciplinario que interactúa con la comunidad académica para construir conocimientos adecuados que le permitan la aplicación de la responsabilidad social en sus empresas.
- Relaciones interinstitucionales: Promueve las relaciones con el sector público y privado en la consecución e intercambio de nuevos saberes, el debate y reflexión orientado a la "promoción del desarrollo justo y sostenible".
- Egresados: La Responsabilidad Social Universitaria (rsu) está orientada a desarrollar perfiles solidarios, egresados con capacidad de generar alternativas de solución a las problemáticas de

> la sociedad, estudiantes formados bajo el pensamiento humanista con sensibilidad social, valores y principios éticos abiertos al diálogo y a la interacción con la comunidad.

"Con la orientación del humanismo cristiano, la proyección social de los programas académicos, se hacen convergentes en torno a proyectos concretos y eficaces de desarrollo social de manera integral, la universidad cuenta con el Centro Louis Joseph Lebret para unir investigación y acción en un binomio crecimiento económico-social y elevación humana" hacia el desarrollo que mejore las condiciones de vida (pei-usta, 2004, p. 93). Así se adelanta la Responsabilidad Social Cristiana, que caracteriza a la Orden de Predicadores.

## Concepto de poblaciones vulnerables

Según un estudio realizado por el grupo de investigación en el 2013, en la Comuna IV, Altos de Cazuca del municipio de Soacha, publicada en revista del Centro de Investigación de Estudios Gerenciales por Restrepo, Sierra y Bayona (2014, p. 144), se define población vulnerable "toda persona, que está en permanente estado de desprotección o incapacidad de asumir condiciones necesarias para abandonar la situación de pobreza extrema, satisfacer sus necesidad de subsistencia básica y se encuentra en exposición a factores de riesgo". Todos los factores mencionados constituyen el entorno complejo a que se enfrenta la comunidad en condiciones de vulnerabilidad. El anterior constructo tomó como puntos de referencia los conceptos de vulnerabilidad en las siguientes instituciones u organizaciones.

El Ministerio de Educación Nacional define la vulnerabilidad de la población como "Grupo de personas que se encuentran en estado de desprotección o incapacidad frente a una amenaza a su condición psicológica, física y mental, entre otras" (s.f). El Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia (dif) concibe la vulnerabilidad como un fenómeno de desajustes sociales que ha crecido y se ha arraigado en nuestras sociedades, con múltiples causas y dimensiones. Denota carencia o ausencia de elementos esenciales para la subsistencia y el

desarrollo personal, e insuficiencia de las herramientas necesarias para abandonar situaciones en desventaja, estructurales o coyunturales.

Desde una perspectiva alimentaria, la Organización de la Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación - fao (2009, p. 3), citando a la Comisión Económica para América Latina y el Caribe - Cepal (2006) define un grupo vulnerable al que padece de inseguridad alimentaria o corre riesgo de padecerla: "Es la gama de factores en que las personas queden expuestas a inseguridad alimentaria y el hambre. El grado de vulnerabilidad está determinado por su exposición a los factores de riesgo y a la capacidad de afrontar situaciones problemáticas". La Comisión Nacional de los Derechos Humanos considera una amplia gama de grupos vulnerables que incluye a las mujeres violentadas, refugiados, personas con virus de la inmunodeficiencia humana vih/sida, preferencia sexual, con alguna enfermedad mental, discapacitados, migrantes, jornaleros agrícolas, desplazados y adultos mayores. La Comisión de Atención a Grupos Vulnerables atiende cuatro grupos: niños, adolescentes, adultos mayores y discapacitados.

## Desarrollo social

La concepción del desarrollo y su práctica social es la respuesta que una sociedad determinada en un momento de su historia enfatiza sobre lo que debe ser la sociedad, el hombre de manera integral, es decir, en todas las dimensiones de la vida personal que impacta el desarrollo de los colectivos sociales, así "la persona adquiere una conciencia superior, comprenda el propio valor histórico, la función en la vida, los derechos y deberes que se han capaces de intervenir lúdica y responsablemente en la vida social, ciudadana cultural y política" (pei-usta, 2004, p. 63).

En el marco del desarrollo se hace referencia al pensamiento del padre Louis Joseph Lebret (1969), quien lo define como "el conjunto de transiciones de una fase menos humana, a una fase más humana en una evolución coordinada y armónica, [lo cual implica] aceptar que nuestro desarrollo como personas está conectado profundamente con el desarrollo de los demás", con un sentido solidario y cooperativo, para el bienestar de todos (p. 47).

Según Restrepo (2001), "el desarrollo es un concepto amplio se puede considerar como el proceso tendiente a buscar una mejor calidad de vida a través del bienestar económico, social, cultural y tecnológico de una comunidad" (p. 48).

Se analiza el significado del tema como "el desarrollo de las personas, para las personas y por las personas", es decir, por colectivos que constituyen la sociedad, o comunidad de intereses. Así lo señala el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo. Esto significa que el "desarrollo humano abarca no sólo los medios sino los fines últimos. Así, no sólo es generar un crecimiento económico sino la distribución equitativa de la riqueza, en las necesidades básicas como en el espectro total de las aspiraciones humanas" (pnud, 1992, p. 19), citado por Restrepo (2011, p. 49). EL Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (pnud) se refiere al desarrollo en todos los estadios en una "armoniosa relación entre personas, sociedad y naturaleza que asegure el florecimiento completo del potencial humano, sin degradar o destruir la sociedad o la naturaleza".

Según el Banco Mundial (2014),

> el desarrollo social se concentra en la necesidad de poner a las personas en primer lugar, lo cual significa que se promueve la inclusión, la cohesión, la capacidad de adaptación, la seguridad ciudadana y la rendición de cuentas como los principios operacionales que definen un desarrollo socialmente sostenible, para la población de una región o país.

## Aspectos metodológicos de la investigación

La investigación se basa en la recopilación de las experiencias obtenidas por el Programa de Administración de Empresas de la Vicerrectoría de Universidad Abierta y a Distancia (vuad), durante tres años con la población vulnerable de la Comuna IV Altos de Cazuca, orientada a seleccionar, analizar evidencias y los resultados de la intervención comunitaria, de tal forma que es documental, contenida en informes finales de investigación, artículos, ponencias, posters, fotografías, documentos

de trabajo, por lo tanto las investigaciones adelantadas durante el período 2013-2015 en población vulnerable son la fuente básica de análisis. El objeto de estudio son 383 familias de la Comuna IV, con quienes se seleccionó la muestra poblacional, técnicamente calculada, con la cual se caracterizó la población en la primera etapa del proyecto que se denominó "La Empresa de Economía Solidaria, una Alternativa de Solución para Comunidades vulnerables en el Municipio de Soacha, Comuna IV, Altos de Cazuca" y plantear alternativas de solución y llevarlas a cabo en la segunda etapa del proyecto social.

La investigación en acción participativa es el método aplicado en los dos estudios, de carácter descriptivo, interpretativo (hermenéutico), en el que se involucran las personas, en interacción con investigadores, como facilitadores y la comunidad gestores del proyecto responsables de las transformaciones de su propia realidad (Bernal, 2006, p. 58).

El proyecto, titulado "La Autogestión en las Poblaciones Vulnerables, para la Generación de la Empresa Solidaria en un Entorno Complejo", según Sandin (2003), citado por Hernández (2006, p. 706), afirma que la investigación acción participativa (IAP) facilita la construcción del conocimiento por medio de la práctica. Este método envuelve la transformación, mejora la realidad social, educativa, administrativa, axiológica y de convivencia social. Según Stringer (1999), citado por Hernández (2016), afirma que la investigación acción participativa favorece los siguientes aspectos:

> a) Es democrática, abre espacios de participación. b) Es equitativa, los aportes de los integrantes de la comunidad son tenidos en cuenta y las decisiones adoptadas son aplicables a toda la comunidad. c) Es liberadora porque trabaja la autoestima de las personas y los invita a tomar decisiones para mejorar. (p. 707)

Su objetivo va más allá de resolver problemas o desarrollar mejoras a un proceso, pretende que los participantes generen un profundo cambio social, crea conciencia entre los individuos sobre sus circunstancias sociales y la necesidad de mejorar su calidad de vida.

La investigación en acción participativa se apoya en el contexto lingüístico que se opera mediante la acción comunicativa a través del

habla. Con la pregunta, la explicación, la respuesta, la duda, la incertidumbre, las motivaciones, las ideas, la innovación y la creatividad, abre nuevos caminos de reflexión y acción La recopilación de datos se realiza mediante encuestas estructuradas, con talleres interactivos, la observación directa, el diálogo y la comunicación con grupos focales, quienes interactuaron con los investigadores y estudiantes del semillero de investigación para identificar las alternativas de solución y sostenibilidad de la segunda etapa de la investigación.

## Resultados

Las investigaciones presentadas en este artículo caracterizan las familias que habitan en la Comuna IV, Altos de Cazuca, con una población de 69.000 habitantes aproximadamente (dane, 2005). El sector lo integran 30 barrios, con 2.300 personas por barrio; el núcleo familiar está integrado por 4 a 6 personas (Alcaldía de Soacha, 2007). La población objetivo se integra con 383 familias y el estudio cubre por lo menos una persona mayor por familia, contexto favorable para el desarrollo de aspectos interdisciplinarios y promover el pensamiento crítico, una ciudadanía activa, contribuyendo al desarrollo sostenible, la paz y el bienestar, así como a hacer realidad los derechos humanos, entre ellos la igualdad y la responsabilidad social.

La primera etapa de la investigación (2013) evidenció los índices de vulnerabilidad: en donde se observa la situación de pobreza, marginalidad y vulnerabilidad de la población estudiada. Sin embargo, la investigación no se queda en solo en un diagnóstico, sino que en el ámbito de la rsu es una estrategia de gestión, con un mirada holística que a través de los planteamientos de alternativas de solución se adelanta la segunda etapa de la investigación, con los resultados que se observan según se comenta a continuación.

A partir de 13 entidades de la economía solidaria que operan en el municipio de Soacha, se analiza la autogestión para su aplicación al grupo asociativo en gestación. Se desarrolló la educación solidaria para fortalecer la asociatividad y la empresarialidad, mediante la promoción solidaria de valores, éticos, de responsabilidad y compromiso del

colectivo social emprendedor, quienes gestionan su propia capacitación técnica empresarial y desarrollan el trabajo cooperativo en el diseño y producción de confecciones, prendas ortopédicas y terapéutica. Se diversifica la actividad productiva en diseños de vestuario para bebés.

El colectivo social aplica la planeación participativa para el desarrollo de la empresa y se construye el nombre de la entidad, así como las estrategias para la promoción, publicidad y socialización de la empresa, con eslogan en diversos medios de comunicación. El estudio de mercado fue llevado a cabo por estudiantes del Semillero Solidarios y participación activa en tres ferias empresariales con diversidad de artículos.

La comunidad a través de la capacitación interiorizó los conceptos, generando la identidad y pertenencia social, hacia su organización empresarial y mitigando los factores de riesgo por la complejidad en la que se encuentran inmersos.

## Conclusiones

Mediante el desarrollo de la investigación de carácter social a través de la proyección social, en el contexto de la responsabilidad social y educativa universitaria, se atendieron grupos de interés internos y externos que se benefician con los servicios ofrecidos en los espacios geográficos donde se encuentra presente la Institución en comunidades con énfasis en condiciones de vulnerabilidad.

Es aquí donde surge la problemática desde la realidad del contexto, una sociedad marcada por la pobreza y exclusión de las mayorías, donde las diferencias de estratos sociales se califican de acuerdo con el nivel de ingresos, reflejando situaciones de indigencia, pobreza y vulnerabilidad, es así entonces que la Universidad Santo Tomás hace presencia con su proyección social.

Con la participación de la comunidad involucrada como actores sociales y orientados por docentes de la Universidad se adelantaron dos estudios mediante la investigación en acción participativa, que facilitó la participación de los actores sociales, validó el empoderamiento comunitario, la identidad social y empresarial.

El desarrollo de esta metodología permitió el Intercambio de saberes y el constructo de palabras clave: población vulnerable, autogestión, empresa solidaria, entorno complejo y educación solidaria, aplicado al proceso organizacional y administrativo, que fortaleció las competencias de la comunidad.

Se identificaron los factores de complejidad desde el modelo social, que permitió la planificación para la construcción de un futuro deseable e innovar o encontrar formas que permitieran la libertad social para la integración de personas, asociatividad de intereses y fortalecer la toma de decisiones mediante la autogestión organizacional.

# Referencias

Bernal A. H. y Rivera S. B. (2011). Responsabilidad Social Universitaria: Aportes para el Análisis de un Concepto. Asociación Colombiana de Universidades Ascún. *El pensamiento universitario*, No. 21, Documentos Responsabilidad Social Universitaria. Bogotá, D.C.: Editorial Kimpres Ltda. Recuperado de http://www.cna.gov.co/1741/articles311056_ResponsabilidadSocial.pdf

Hernández, S. R., Fernández, C.C. y Baptista, L. P. (2006). *Metodología de la investigación*. (4.ª ed.). México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana.

Martínez de Carrasquero, C. (2011). Responsabilidad Social Universitaria y su articulación con las funciones docencia-investigación-extensión para su vinculación con el entorno social. Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe, Iesalc. *Boletín informativo de la educación superior, N.º 214*.

Ministerio de Educación Nacional. (s.f.). *Grupos vulnerables*. Recuperado de http://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/article-82770.html.

Municipio de Soacha (s.f.). Plan de Desarrollo 2012-2015. Recuperado de http://www.soacha-cundinamarca.gov.co/apc-aa-files/65653566303431363662343131363535/

Muñoz Aguilar, E. (2015). Lecciones de ética de Fernando Savater. *Revista Mejores Prácticas Corporativas*. Bogotá. Recuperado de http://www.mejorespracticas.com.mx/detalle.php?id=5528

Organización de las Naciones Unidas, ONU. (s.f.). Declaración Universal de Derechos Humanos. Recuperado de http://www.un.org/es/documents/udhr/index_print.shtml

Organización para las Naciones Unidas para la Agricultura y Alimentación, FAO (2007), *Proyecto Bosques y biodiversidad agrícola para apoyar la seguridad alimentaria, Managua*. Recuperado de http://www.fao.org/forestry/136970aa0e2f4b49de0ad28e95a5dcb6af6f2c.pdf

Restrepo, B. y Caballero, L. (2001). *Cooperación y desarrollo colombiano*. Bogotá, D.C.: Ediciones USTA.

Restrepo de Peña, B. R., Sierra Borrás, J. E. y Bayona Cabeza, M. (2014). La empresa de economía solidaria, una alternativa de solución para comunidades vulnerables en el municipio de Soacha, Comuna IV, Altos de Cazuca. *Revista Arbitrada del Centro de Investigación y Estudios Gerenciales*, Año 4, N.º 4, pp. 144-159). ISSN: 2244-8330.

Restrepo de Peña, B. R., Sierra Borrás, J. E. y Bayona Cabeza, M. (2013). *La empresa de economía solidaria, una alternativa de solución para comunidades vulnerables en el municipio de Soacha, Comuna IV, Altos de Cazuca*. Informe final de investigación. Centro de investigación de la USTA-VUAD. Bogotá, D.C.

Universidad Santo Tomás (2004). *Proyecto Educativo Institucional, PEI*. Bogotá, D.C.: Ediciones Universidad Santo Tomás.

Unesco (2009). *La nueva dinámica de la educación superior y la investigación para el cambio social y el desarrollo*. Conferencia Mundial sobre la Educación Superior sede París.

# Responsabilidad Social Universitaria RSU. Análisis de *stakeholders*. Facultad Ciencias Administrativas Universidad de Guayaquil

Víctor Hugo Briones Kusactay*
Rafael Emiliano Apolinario Quintana**
Margarita Denisse Avila Pita***
**Ecuador**

## Resumen

El presente artículo da cuenta sobre la forma como los *stakeholder* de la FCA-UG; dan un aporte al desarrollo en temas de RSU que necesita Ecuador, siendo los estudiantes quienes tienen mayor percepción sobre la necesidad de involucrase con la comunidad para fomentar una cultura socialmente responsable.

## Introducción

Ecuador está atravesando por un proceso de cambios estructurales en su ordenamiento jurídico interno, la Constitución de la República de

* Master en Administración de Empresas. Profesor titular de la Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad de Guayaquil. Contacto: victor.brionesk@ug.edu.ec

** Master en Negocios Internacionales. Profesor titular de la Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad de Guayaquil. Contacto: rafael.apolinarioqu@ug.edu.ec

*** Ingeniera en Comercio Exterior, Universidad de Guayaquil. Contacto: m.denissavila@gmail.com

2008 contempla reformas en los poderes del Estado, definiéndolos el Ejecutivo, Legislativo, Judicial, Electoral y de Participación Ciudadana y control Social, por lo tanto, se aprecian avances significativos en términos de Responsabilidad Social. La nueva Ley Orgánica de Educación Superior loes, en concordancia con la Constitución de la República, contempla el nuevo rol de las universidades, estas tienen entre sus ejes la Academia, Investigación, Vinculación y Gestión, lo cual demuestra el rol social de la universidad que debe de coordinar su trabajo con los órganos de gobierno y sectores productivos, tendiendo puentes de innovación, ciencia y tecnología que aportan ventajas competitivas al servicio y desarrollo del país. Este nuevo despertar de la conciencia social es la fuerza impulsora que mueve a la Universidad de Guayaquil a trabajar en el desarrollo de las zonas 5 y 8 del país asignadas a sus competencias por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, Semplades, y que corresponden a las provincias de Galápagos, Santa Elena, Guayas, Los Ríos y Bolívar (zona 5); y, Guayaquil, Durán y Samborondón (zona 8).

De allí que la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad de Guayaquil comienza a involucrarse en estos nuevos retos que exige la sociedad para su convivencia armónica y desarrollo equitativo, empezando a estudiar sus relaciones con los *stakeholders*. En consonancia con ello, la pregunta de investigación del presente estudio plantea cómo los *stakeholders* de la fca-ug, dan un aporte al desarrollo en temas de rsu que necesita Ecuador, cuyo objetivo consiste en analizar la valoración de las estrategias en Responsabilidad Social que tienen los *stakeholders* de la Universidad de Guayaquil en la Facultad de Ciencias Administrativas.

## Revisión literaria de la vinculación de la universidad con la sociedad y el Estado

Según Mora (2012), la rsu es la capacidad de gestión y vinculación con la comunidad que debe poseer un ente de educación superior, lo cual indica que el término sociedad debe abarcar no solo lo que se conoce como sociedad civil, sino hay que pensarlo como un sistema complejo

donde interactúan también las empresas y el Estado. La gestión educativa de la RSU operará con indicadores cualitativos y cuantitativos que permitan el desarrollo de programas inclusivos (Martins, Claudeville, y Parada, 2013). La relación que mantiene la universidad con la sociedad puede ayudar a mejorar el desarrollo de un país, analizando y aportando con los conocimientos frente a las problemáticas actuales (Martínez, 2010). Todas las organizaciones generan impactos en el plano organizacional (dimensión interna de la RS) y social (dimensión externa de la RS), además de los propios de su tipo organizacional (Gorrochategui, 2012).

En la actualidad, las universidades deben desempeñar un papel que permita a los estudiantes vincularse con la sociedad y no solo formarse como profesionales (Vallaeys, 2008). En América Latina las universidades han evolucionado dejando a un lado su rol como institución formadora, para convertirse en una herramienta de preparación en la que los estudiantes compiten por un empleo (Gasca y Olvera, 2011). Un grupo de universidades de Latinoamérica y el área andina ejecutan programas socialmente responsables. Sin embargo, no han asumido la RSU como un modelo de gestión (Jácome, Viteri y Medina, 2013). Las universidades deben cambiar sus modelos educativos y administrativos para poder comprometerse socialmente, de lo contrario, no se estaría aplicando modelos de RSU (Vallaeys, 2010). Las instituciones de educación superior deben responder a las necesidades sociales incorporando dos formas para manifestarse. La primera, a través de la imagen que transmite la universidad y se proyecta a su entorno. La segunda, en la formación de capacidades y valores de los estudiantes (Jácome y Viteri, 2012).

La forma más acertada para transformar una universidad es aplicando herramientas que permitan la gestión de responsabilidad, no solo en ámbitos de intervención con la sociedad, sino con prácticas medioambientales, complementando su evolución a través de normas tales como ISO 26000, AA 1000, SA 8000. Estas tienen como objetivo convertir a las organizaciones en entidades socialmente responsables (Vallaeys, 2013).

La aplicación de la RSU debe ser discreta, paciente y eficaz, en coherencia con lo que está haciendo como universidad y lo que se espera

como sociedad (Vallaeys, 2010). El sistema educativo debe estar especializado no solo en informar, sino también en formar estudiantes. Un estudiante formado asimila los cambios, los acepta y contribuye a la renovación y progreso de la sociedad (García, 2008).

En Ecuador, la nueva reforma al régimen académico universitario califica a nivel nacional a todas las universidades (ceaaces, 2013), otorgando a cada una un rango en posición académica.

En la actualidad todas las universidades del Ecuador deben aplicar correctamente la norma iso 26000 (Responsabilidad Social), la cual indica que las universidades deben de estar vinculadas a la participación Activa y el Desarrollo con la Comunidad (García, 2011). La educación superior debe contribuir al pensamiento crítico sobre los problemas éticos en el ejercicio de las distintas disciplinas (Gilli, Schulman, y García, 2016).

En consonancia con ello, universidades como la Escuela Superior Politécnica del Litoral realizan eventos alrededor de su programa de vínculos con la colectividad, para que sus estudiantes desarrollen la implementación de la rsu en su entorno. Otra de las universidades que a nivel nacional está aplicando la rsu, en consideración de los *stakeholders*, es la Universidad Casa Grande. Esta ha realizado diversos eventos y estudios, asumiendo un esquema organizacional programado a futuro, con una vinculación de la parte interna y externa que contribuya al bienestar de la universidad y la sociedad.

Para Calle (2012), es importante hacer énfasis en la nueva reforma al Régimen Académico, la Ley Orgánica de Educación Superior, la cual trata sobre las instituciones y la colectividad; específicamente en su artículo 3 indica que las instituciones del Sistema Nacional de Educación Superior tienen como misión la búsqueda de la verdad, el desarrollo de las culturas: universal y ancestral ecuatoriana, de la ciencia y la tecnología, mediante la docencia, la investigación, la gestión y la vinculación con la colectividad (Hernán Cortés, 2012).

En consonancia con ello, el objetivo de este estudio es analizar la valoración de las estrategias en Responsabilidad Social que tienen los *stakeholders* de la Universidad de Guayaquil en la Facultad de Ciencias Administrativas. Respecto a la aplicación de la rsu, Martínez (2009) menciona que Colombia es uno de los países que en que las

universidades son el ente social primordial para el desarrollo de la RSU debido a su naturaleza y constitución.

El término *universitas*, surgido en la baja Edad Media para referirse a la agremiación de alumnos y maestros, significa en sentido primario una asociación, un gremio o una sociedad, hace referencia al concepto de conglomerado, de unidad de integración. De igual manera, otro autor considera que a través de propuestas concretas busquen enfocar la educación universitaria hacia la responsabilidad social, haciendo transparente la gestión social de estos establecimientos (Ureta, 2007).

La RSU es un término que no admite parcialidades ni segmentaciones: no se pueden desarrollar actuaciones responsables en un ámbito y dejar otros ocultos a la mirada ética. Por lo tanto, no se trata solo de crear una nueva oficina de RSU o de mejorar el área de extensión y la proyección social solidaria de la universidad sin tocar los demás procesos de la institución (Vallaeys, Cruz y Sasia, 2009). La RSU planifica de una manera estratégica cuáles son los elementos a incorporar para desarrollar una cultura Socialmente Responsable entre las universidades y la sociedad, para esto se identifican 6 elementos referentes a la RSU, los cuales se mencionan a continuación:

> *Asociarse con otras instituciones*: Realizar proyectos de forma conjunta, buscando incluir a todos los sectores: público, privado y sociedad civil.
> *Rendición de cuentas*: Lograr la difusión sobre la responsabilidad social de las organizaciones para lograr construir ciudadanos informados.
> *Gestión de impactos*: Analiza el contexto social donde se desenvuelve la organización.
> *Asociar a todas las partes afectadas*: Detectar los problemas y buscan soluciones en las que participan los *stakeholders*.
> *Reportes de diagnósticos regulares*: Muestran determinados indicadores que permiten detectar impactos negativos y minimizarlos.
> *Reportes de sostenibilidad*: Se muestra información económica-financiera social y ambiental de la organización (relación con los *stakeholders*) (Gasca y Olvera, 2011).

Sin embargo, en la concepción de la RSU, a partir de los 6 impactos universitarios, el más importante de estos, el fundamental, el que conduce a todos los demás, es el impacto cognitivo. Mientras dejemos a los modelos mentales, epistemológicos y cognitivos promovidos por la universidad fuera del debate sobre el compromiso social de esta institución no se avanzaría en nada (Vallaeys, 2013). De acuerdo con Vallaeys et al., (2009), son cuatro los pasos imprescindibles de dar para llegar a la Responsabilidad Social. Ellos son: 1) compromiso, 2) autodiagnóstico, 3) cumplimiento, 4) rendición de cuentas.

No obstante, Pérez (2009) considera que la determinación de los impactos universitarios permite identificar las partes interesadas que deberán ser llamadas a participar en una gestión socialmente RSU: las autoridades universitarias, el personal (administrativo, docente e investigador) y los proveedores, desde la perspectiva del impacto organizacional, los estudiantes, desde la perspectiva del impacto educativo los investigadores y docentes, desde la perspectiva del impacto cognitivo, la comunidad local, la sociedad civil y los sectores público y privado como potenciales actores externos, desde la perspectiva del impacto social.

## Análisis metodológico

Se realizó una cuadratura de información de cuatro sectores: autoridades, profesores, estudiantes y personal administrativo, mediante encuestas con preguntas dirigidas al conocimiento y aplicación de la RSU en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad de Guayaquil.

Se utilizó el método aleatorio simple cualitativo y se escogió el tamaño de la muestra de la población de los cuatro sectores involucrado en la investigación.

**Tabla 1.** Mediana de los sectores involucrados

| Sectores involucrados | Población | Tamaño de la muestra | Muestra |
|---|---|---|---|
| Estudiantes | 12880 | $\frac{N}{1+ [(\%Ea)^2 \text{ X } N]}$ | 400 |
| Docentes | 550 | | 230 |
| P. Administrativos | 120 | | 120 |
| Autoridades | 15 | | 15 |

**Fuente:** encuesta a los *stakeholders* de la fca-ug. Elaboración propia.

La población total de los sectores involucrados es de 13.565. Tomando una muestra finita, nos da como resultado 965 personas encuestadas. Cabe mencionar que respecto al personal administrativo y a las autoridades se consideró su población total debido al valor fundamental para reconocer y afrontar la verdadera Responsabilidad Social Universitaria frente a los docentes y estudiantes.

Cada encuestado contestó 20 preguntas, cada una de estas tiene una valoración de 5 puntos en la escala de Likert, por lo cual la suma de los resultados nos sirve como un indicador de la percepción de cada tipo de encuestado. La máxima puntuación daría 100 y la mínima 20.

Se usó el método de Kruskas Wallis para observar si las medianas entre las poblaciones se asemejan y así poder interpretar mejor la percepción que tiene cada tipo de encuestado.

Ho: Todas las medianas son iguales

Vs H1: Al menos una mediana difiere entre las demás

**Tabla 2.** Prueba de Kruskal-Walllis

| Tipo de Encuestado | N | Mediana | Clasificación del promedio | Z |
|---|---|---|---|---|
| Administración | 120 | 29,00 | 195,9 | -10,10 |
| Autoridades | 15 | 29,00 | 260,0 | -2,18 |
| Docentes | 230 | 30,00 | 260,1 | -10,09 |
| Estudiantes | 400 | 41,00 | 514,4 | 17,22 |
| General | 765 | | 383,00 | |

**Fuente:** encuesta a los *stakeholders* de la fca-ug. Elaboración propia.

Dado que el valor P obtenido fue menor a 0,05 se procede a rechazar la hipótesis Nula, por lo tanto, se puede concluir que no existe suficiente evidencia estadística para afirmar que los estudiantes, autoridades, docentes y administradores tienen la misma percepción.

Usando el método de Mann Whitney para las posibles combinaciones de pares se observó que la percepción de los estudiantes es mayor que los docentes, autoridades y administradores. Al respecto, se realizó el siguiente análisis.

Ho: Mediana entre la percepción de Estudiantes es menor que de autoridades Vs

H1: Mediana entre la percepción de Estudiantes es mayor que de autoridades.

La estimación entre las medianas de Estudiantes con 41.00 y Autoridades 29. 00 es 11,000. Prueba de Estudiantes = Autoridades *vs*. Estudiantes > Autoridades es significativa en 0,0000, se procede a rechazar la hipótesis Nula

Ho: Mediana entre la percepción de Estudiantes es menor que de docentes Vs

H1: Mediana entre la percepción de Estudiantes es mayor que de docentes

La estimación entre las medianas de Autoridades 29.00 y Docentes 30.00 es significativa en 0,000.

Prueba de Autoridades = Docentes *vs*. Autoridades > Docentes. No se puede rechazar la hipótesis Nula, ya que W es < 1845,0

Ho: Mediana entre la percepción de autoridades es menor que de administradores Vs

H1: Mediana entre la percepción de autoridades es mayor que de administradores

La estimación de medianas entre Docentes 30.00 y Administradores 29.00 es 2,000. Prueba de Docentes = Administradores vs. Docentes > Administradores es significativa en 0,0001

La prueba es significativa en 0,0000, Se rechaza la hipótesis Nula.

En la tabla 3 se encuentran resumidos los resultados de las comparaciones hechas previamente, aquí se puede notar de que la percepción

entre los cuatro grupos es diferente. La que más se destaca entre todas es la de los estudiantes, ya que es mayor a las otras tres. La percepción de las autoridades es la menor de todas, mientras que la de los docentes es mayor a los administradores.

**Tabla 3.** Matriz de las percepciones de los diferentes tipos de encuestados

| | Estudiantes | Autoridades | Docentes | Administradores |
|---|---|---|---|---|
| Estudiantes | X | > | > | > |
| Autoridades | < | x | < | < |
| Docentes | < | > | X | > |
| Administradores | < | > | < | X |

**Fuente:** encuesta a los *stakeholders* de la fca-ug. Elaboración propia.

# Conclusión

La universidad es un actor relevante para construir y anticipar escenarios alternativos encaminados a lograr una mayor equidad y cohesión social. El nivel de Responsabilidad Social dentro de la Universidad de Guayaquil en la Facultad de Ciencias Administrativas se evidencia en los resultados expuestos anteriormente, los cuales indican que los estudiantes tienen una mayor percepción acerca de la Responsabilidad Social. Sin embargo, la encuesta realizada puede no estar acorde con la realidad, ya que la mayoría de los estudiantes encuestados pueden tener sesgos en sus respuestas debido a su falta de madurez en la interpretación de la realidad social, o que han escuchado charlas de rso por parte de sus Maestros autores de este artículo de rsu. Esto pudo incidir en los resultados de las encuestas, ya que el personal administrativo está desinformado al igual que un sector de Maestros y Autoridades.

La universidad debe ser transformada, romper paradigmas, adoptar nuevos modelos de desarrollo que integren, vinculen y articulen el sistema de Gobierno central, los sectores productivos y la sociedad en general.

Es evidente que aún falta implementar estrategias que nos permitan vincular la universidad con sus *stakeholders*, para que los estudiantes

puedan concienciar sobre lo que sucede en su entorno y buscar soluciones a los problemas existentes. Es decir, tal y como se ha venido planteando, el concepto de responsabilidad social universitaria está en construcción permanente en virtud de la interacción que se establece entre la Facultad de Ciencias Administrativas y la sociedad, con miras a promover la cohesión social como fin primordial. Formación, investigación, liderazgo social y compromiso son los elementos sustantivos que determinan el formato de esta relación para hacer efectiva su incidencia en el desarrollo social, económico y productivo.

Se recomienda que para una próxima investigación la población estudiada sea más homogénea y contemple equidad de los actores, de tal forma que la muestra no contenga sesgos que nos lleven a errores de no aceptación de la Hipótesis Nula Ho, pensando que la Hipótesis Alternativa H1 es la que cumple los objetivos para el estudio sobre rsu en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad de Guayaquil.

# Referencias

Calle, I.M C. (2012). Universidad del Azuay. Recuperado de http://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/2876/1/09328.pdf

Concejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior. (2013). Evaluación de universidades 2013 - ceaaces. Recuperado de http://www.ceaaces.gob.ec/sitio/evaluacion-universidades-2013/

García, G. (2008). Responsabilidad social de las universidades De nuestra América. Recuperado de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=37303801

Gasca, E. y Olvera, J. (mayo-agosto, 2011). Construir ciudadanía desde las universidades, responsabilidad social universitaria y desafíos ante el siglo xxi. Convergencia, *18*(56). Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1405- 14352011000200002&script=sci_arttext

Gilli, J., Schulman, D. y García, N. (2016). Temas de responsabilidad social en el currículo de tres universidades argentinas. En N. Gorrochategui, V. Martins de Oliveira, J. Domínguez Granda y H. Chero Valdivieso (comps.), *Responsabilidad Social de las Organizaciones rso Avances y propuestas en América Latina* (pp. 293-331). Chimbote Perú: Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote.

Gorrochategui, N. (2012). La extensión universitaria como expresión de la responsabilidad social universitaria (rsu). Caso argentino. En J. D.-C. Rama, *La Responsabilidad Social Universitaria en la Educación a Distancia* (pp. 77-101). Chimbote, Perú: Virtual Educa.

Hernán Cortés. (2012). *Responsabilidad Social Universitaria. Una mirada a la Universidad Nacional de Colombia*. Recuperado de http://www.bdigital.unal.edu.co/9022/1/822073.2012.pdf

Jácome, M., y Viteri, J. (2012). Índice integral para evaluar la responsabilidad social universitaria en Ecuador. Recuperado dehttp://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815- 59362012000300009&lang=pt

Jácome, M., Viteri, J., y Medina, A. (2013). Ingeniería Industrial. Modelo conceptual para la planificación estratégica con la incorporación de la responsabilidad social universitaria. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815- 59362013000100008&lang=pt

Martínez, R. (2009). Aplicaciones de Responsabilidad Social Universitaria en el contexto de formación en Colombia. *Educación Superior y Sociedad*,

*13*(2), 163 - 174. Recuperado de http://ess.iesalc.unesco.org.ve/index.php/ess/article/viewArticle/44

Martins, F., Claudeville, M. M., y Parada, H. (junio, 2013). Gerencia Universitaria y Responsabilidad Social Universidad Simón Bolívar, sede Litoral. *Revista de Investigación*, *13*(79). Recuperado de

http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1010-29142013000200006

Mora, H. G. C. (2012). Responsabilidad Social Universitaria. Una mirada a la Universidad Nacional de Colombia. Recuperado de http://www.bdigital.unal.edu.co/9022/1/822073.2012.pdf

Pérez, F. (2009). Responsabilidad Social Universitaria. Recuperado de http://www.uhu.es/consejo.social/pdf/documentos/responsabilidadsocialuniversita ria.pdf

Ricardo, F. G. (1 de Septiembre del 2011). Introducción a la Norma ISO-26000: Guía sobre Responsabilidad Social. Recuperado de http://www.diarioresponsable.com/empresas/normas-y-acreditaciones/12551.html

Ureta, M. S. G. (2007). Responsabilidad Social y Universidad. Recuperado de http://www.techo.org/wp-content/uploads/2013/04/2007Gil.pdf

Vallaeys, F. (6 de octubre de 2008). Responsabilidad Social Universitaria. Recuperado de http://www.rsu.uninter.edu.mx/doc/marco_conceptual/PresentaciondelMarcoTeor icodelaRSU.pdf

Vallaeys, F. (2010). Ética y rsu. Recuperado dehttp://blog.pucp.edu.pe/blog/eticarsu Vallaeys, F. (2013). 1.er Congreso Internacional de Responsabilidad Social. Buenos Aires, Argentina. Recuperado de http://blog.pucp.edu.pe/media/410/20141123- arti_cirs_2013.pdf

Vallaeys, F., Cruz, C. de la, y Sasia, P. (2009). *Responsabilidad Social Universitaria. Manual de primeros pasos*.

Recuperado de http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=35125786

# Indicadores propuestos para medir el impacto de la Responsabilidad Social Universitaria

Martha Elena López Regalado*
Juan Manuel Perusquia Velasco**
Rocío Villalón Cañas***
México

## Resumen

El estudio que se presenta tiene el propósito de dar a conocer la importancia de la Responsabilidad Social Universitaria (RSU) para la sociedad que demanda un mejor desempeño, cuya gestión garantice la construcción del conocimiento con comportamiento ético y socialmente responsable, que se evalué en forma constante a través de indicadores.

## Introducción

En los últimos años el desarrollo que ha experimentado la responsabilidad social; ha sido fundamental en cualquier tipo de organización,

* Magíster en Administración General. Universidad Autónoma de Baja California. Coordinación de Costos. Contacto: marthalopez@uabc.edu.mx

** Dr. en Administración. Universidad Autónoma de Baja California. Coordinación de Movilidad Académica. Contacto: perusquia@uabc.edu.mx

*** Master in Business Administration. Universidad Autónoma de Baja California. Coordinación de Prácticas Profesionales. Contacto: rocio.villalon@uabc.edu.mx

ya sea pública, privadas con o sin fines de lucro, sin dejar de incluir las Instituciones de Educación Superior (ies) como parte esencial del desarrollo. Hablar de la responsabilidad social es centrar la atención en la gestión y realización de prácticas sociales dentro de la universidad que agreguen un valor estratégico bajo el mismo concepto de responsabilidad social ante sus diferentes grupos de interés (*stakeholders*) con los que interactúa.

Las ies se encuentran inmersas como factor clave en el desarrollo del país en el ámbito de la responsabilidad social, representando para ellas un nuevo reto encaminado a la calidad y la pertinencia que busca dar respuesta a las demandas del desarrollo económico, político y social del país.

Para lograrlo se requiere una apropiada articulación entre sus funciones de docencia, gestión, investigación y extensión, que fortalezcan sus vínculos con los diferentes sectores productivos, la comunidad y la sociedad en general dentro de un entorno globalizado. En las últimas décadas se han logrado grandes avances en cuestión de responsabilidad social, uno de ellos ha sido la transición que ha tenido el concepto, pasando de un enfoque filantrópico a otro que pretende desarrollar una toma de conciencia global, compleja y holística de la organización, centrada en el impacto causado por su actividad (Vallaeys, 2006). Sin embargo, pese a que se ha convertido en una necesidad para el bien común, se puede plantear que son pocas las universidades que se han comprometido realmente con proyectos de responsabilidad social y el desarrollo sustentable con impacto en la comunidad.

## Metodología

El presente trabajo se deriva de una investigación de tipo exploratoria, descriptiva y propositiva que tiene como objetivo mostrar los diversos métodos e indicadores expuestos por diferentes autores, utilizados en algunas universidades, para desarrollar un instrumento propio que ayude a realizar el diagnóstico de la Responsabilidad Social Universitaria (rsu), en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Baja California, a fin de medir el impacto de

la misma y establecer estrategias que orienten las acciones y prácticas hacia la competitividad y desarrollo del país, mediante la formación integral de los futuros profesionistas que darán respuesta a la problemática actual, en la construcción de una sociedad justa, solidaria y equitativa socialmente.

Con base en los diferentes instrumentos encontrados y las aportaciones realizadas por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el Proyecto Universidad Construye País de Chile y la Asociación Ausjal. Al medir la responsabilidad social se pretende lograr un desarrollo sostenible, sustentado en el compromiso que asume la organización con sus *stakeholders* para dar cumplimiento a las obligaciones y necesidades económicas, sociales y medioambientales. Con base en los resultados obtenidos, se proponen estrategias que solucionen los problemas del entorno con un comportamiento ético en la gestión y desarrollo de productos y servicios (Valarezo y Túñez, 2014).

La sociedad demanda que las universidades desempeñen efectivamente su rol como instituciones responsables, incorporando el tema de RSU en sus procesos de gestión que garanticen la construcción del conocimiento de vanguardia con comportamiento ético y socialmente responsable en todas las funciones y áreas de la institución. La responsabilidad social universitaria es en sí una estrategia integrada de gestión que se puede medir y controlar en su desarrollo económico, social y medioambiental.

## Antecedentes de la Responsabilidad Social Universitaria

Es necesario hablar sobre la Responsabilidad Social (RS) por varias razones, una es que se le considera como parte la estética que repercute en la imagen de la organización, desvirtuando su importancia y debilitando la claridad en la aplicación del concepto. La RS va más allá de ser un instrumento estratégico, más bien es considerado como un distintivo de calidad, que busca la transformación social en el desarrollo, y en el crecimiento económico (Hernández y Saldarriaga, 2009).

La sociedad cada día demanda una mayor participación por parte de la academia y universidad en hechos sociales (Vallaeys, 2006). La participación de toda la comunidad universitaria se debe dar en el marco de un ejercicio responsable, de respeto a la libertad, la ética y la tolerancia con una perspectiva de compromiso y pertinencia institucional (Martínez C., 2011).

Las universidad como institución que construye y genera conocimiento es responsable de la formación de profesionistas en el ámbito cultural, social y medioambiental, fortaleciendo los vínculos con los diferentes sectores productivos, el gobierno y la sociedad en general, dando respuesta a las necesidades y problemas que aquejan a la comunidad y para enfrentar los nuevos retos del país (Vázquez, et al., 2006).

La rs nace en las empresas, sin embargo en las últimas décadas se presenta como política de gestión en el campo universitario en respuesta a los impactos organizacionales y académicos que viven las ies, algunas se ya se encuentran inmersas en actividades relacionadas con el cuidado del medioambiente y/o con el bien común (Domínguez, 2009).

Vallaeys[1], (2006), considerado uno de los pioneros en rsu, enfatiza en la importancia de la toma de conciencia ligada a la voluntad ética de hacer las cosas bien[2], considera que se debe crear una especie de articulación entre la ética y la eficacia, dando paso a la forma holística de realizar las labores dentro de la universidad en sus funciones de: docencia, investigación, extensión y gestión a través de los indicadores rsu.

El no implementar prácticas de responsabilidad social en las ies a través de sus programas de estudio puede derivar en comportamientos negativos por parte de los egresados, que dañan la convivencia provocando tendencias sociales que afectan a la sociedad como son la corrupción, el egocentrismo, la falta de valores y de conciencia social.

1 El autor hace hincapié en la formación ética para el desarrollo de la rsu.

2 Lo que es bueno hacer o dejar de hacer depende de la negociación entre los afectados y los interesados.

# Marco conceptual

## Responsabilidad Social Universitaria

Las universidades como sociedades del conocimiento y responsables de marcar la diferencia en cuanto a la productividad y competitividad mediante, el uso de nuevas tecnologías y la automatización de los procesos, les corresponde a las IES, ser factor clave para el desarrollo del país, esto de acuerdo a lo planteado dentro de la Conferencia Regional de Educación Superior (CRES), 2008 en la cual se marca a la educación superior como un "bien público, e instrumento estratégico de desarrollo sustentable y de cooperación con el cual se busca la conformación de un Espacio Común del Conocimiento y Educación Superior en América Latina y el Caribe" (Valarezo y Túñez, 2014). Otorgando un gran significado a la RSU dentro de las IES.

Medir la RSU no es tarea fácil, ya que aún no se ha definido claramente el concepto como tal y se siguen incorporando nuevos elementos. Tanto para las IES como para la comunidad universitaria y, sus autoridades el reto apenas inicia dando un valor relevante a la RSU, ya que estas afrontan múltiples retos bajo la presión de cumplir con una serie de indicadores específicos que les ayuden a conseguir certificaciones de calidad y garanticen mayores ingresos, al mismo tiempo que desarrollan una visión estratégica con políticas claras y transparentes, con liderazgo y talento humano que gestione el conocimiento a lo largo de la vida, "asumiendo su responsabilidad social como una premisa diseñada para construir sociedades inclusivas del conocimiento y desarrollo sustentable para todos los países", (Aponte, 2008).

Para Martínez Domínguez (2013), la responsabilidad social educativa es "una disposición voluntaria de las instituciones educativas que favorecen el despliegue de sus miembros hacia los demás en un espacio natural con posibilidades sociales".

De acuerdo a Vallaey's (2009), define la responsabilidad social universitaria "como una política de mejora continua de la universidad hacia el cumplimiento efectivo de su misión social mediante cuatro procesos: a) Gestión ética y ambiental de la Institución, b) Formación de ciudadanos responsables y solidarios, c) Producción y difusión de

conocimientos socialmente pertinentes y d) Participación social en promoción de un desarrollo más humano y sostenible" (Vallaey's 2009).

Para el Proyecto Universidad Construye País de Chile (pucp), (2006) una universidad es socialmente responsable "por la capacidad prospectiva y transformadora que tiene como organización social, al difundir y poner en práctica un conjunto de principios y valores mediante la gestión inteligente de los impactos: organizacional, ambiental educativo, cognitivo y social, producidos por medio de sus proceso claves: gestión, docencia, investigación y extensión, a través de política éticas de calidad , en diálogo participativo con la sociedad con quien busca en conjunto, un desarrollo humano y sustentable y el cual concreta la demanda ética de justicia y equidad social" (pucp, 2006).

Mientras que para la Asociación de Universidades Jesuitas de América Latina (2007) es "la habilidad y efectividad de una universidad para responder a las necesidades de transformación de la sociedad donde está inmersa, mediante el ejercicio".

Las diferentes definiciones tienen como elemento en común la percepción que tienen los autores de la gestión para responder a las necesidades de la sociedad y la forma de evaluar los impactos generados por la actividad de las ies, mediante ciertos indicadores que ayudan a medir o evaluar el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Por tanto, el quehacer universitario se encuentra directamente ligado a las necesidades de los diferentes sectores de la sociedad, en cumplimiento a sus funciones de docencia, investigación, extensión y gestión, bajo un marco de comportamiento socialmente responsable, que busca el beneficio de sus grupos de interés para dar respuesta a los requerimientos de la sociedad actual, razones suficientes que justifican la aplicación de la responsabilidad social al funcionamiento de las universidades (Gaete, 2012).

## Indicadores de Responsabilidad Social Universitaria

Cualquier organización que aspire a la competitividad necesita medirse o compararse ya sea en acciones, procesos, procedimientos, prácticas u otros, mediante indicadores. En el caso de la rsu, se han creado

instrumentos de gestión que garanticen que las acciones realizadas se encuentran encaminadas al bien común, obteniendo en algunos casos certificaciones o acreditaciones.

Los instrumentos de calidad y prácticas responsables agregan valor a la marca y rentabilidad de la entidad, al mismo tiempo que acredita ante sus empleados, proveedores, clientes, inversionistas que forman parte de los *stakeholders* "como una organización comprometida de forma voluntaria con una gestión socialmente responsable como parte de su cultura organizacional y estrategia empresarial" (Yfarraguerri, 2014).

Los instrumentos se convierten en indicadores cuando ayudan a medir el logro de objetivos, además de ser un punto de referencia para el seguimiento y avance en los resultados de proyectos y programas. Los indicadores pueden ser cualitativos o cuantitativos, siendo estos últimos los más utilizados sobre todo en cuestiones financieras o de comparación. Cuando se trata de medir la RSU, Yfarraguerri (2014), menciona que se deben cumplir con tres requisitos para ser considerados como indicadores, que son:

1. Fiabilidad. Que ofrezca la misma respuesta si se aplica más de una vez.
2. Comparabilidad. Que se pueda comparar o aplicarse a través del tiempo y en más de una entidad.
3. Validez. Que mida aquello para lo que fue proyectado.

Los principios del Pacto Mundial y el Decálogo de Cemefi, así como los tópicos de Ethos, son los documentos que fincan las bases y marcan el rumbo adaptados a las necesidades de las áreas de la responsabilidad social universitaria. El Manual[3] de primeros pasos de la RSU, elaborado por el Banco Mundial de Desarrollo (BID) y la Pontificia Universidad Católica, ha servido como punto de partida por las IES mexicanas y latinoamericanas. La metodología propuesta por Vallaeys, De la Cruz y Sasia (2009), cuyo Manual consta de dos partes,

3 Documento elaborado en 2009 por Francois Vallaeys, Cristina de la Cruz y Pedro M. Sasia.

una teórica, que permite precisar qué es la RSU, comprender su legitimidad y urgencia, aclarar dudas, despejar prejuicios y entablar una reflexión institucional participativa en la que todos los actores de la comunidad universitaria comprendan, se convenzan y comprometan con "la universidad que se quiere ser".

La parte práctica es un conjunto de herramientas de autodiagnóstico que evalúan a la universidad en sus diferentes ámbitos, con el fin de conocer cuál es la situación actual respecto a la RSU; establece el alcance en cuatro ámbitos: organizacional, educativo, del conocimiento y social. Se recomienda diseñar el itinerario de los principales pasos en la implementación de la dinámica que responda a la pregunta:

¿Qué tenemos que hacer para mejorar nuestra RSU?

El manual propone un proceso de cuatro pasos: compromiso, autodiagnóstico, cumplimiento y rendición de cuentas:

1. Compromiso de la dirección en implicar a toda la comunidad universitaria, convencer a los actores a comprometerse con la institución.
2. Autodiagnóstico y análisis mediante herramientas cuantitativas y cualitativas de los cuatro ámbitos clave: formación, conocimiento, investigación y participación social.
3. Cumplimiento al contrastar los resultados del autodiagnóstico con la misión de la universidad y seleccionar las áreas de mejora.
4. Rendición de cuentas, ideas para evaluar y comunicar de forma transparente los resultados de los proyectos, reportar a los grupos de interés.

En la construcción de indicadores de RSU, Vallaey´s, De la Cruz y Sasia, (2009), consideran que existen cinco componentes centrales que constituyen las metas políticas para el desarrollo de una estrategia integral y sustentable en:

1. Gestión ética y calidad de vida institucional. Promueve la equidad y desecha la discriminación en la comunidad universitaria.

2. Gestión medioambiental responsable. Fomenta el respeto al medio ambiente con un comportamiento ecológico cotidiano responsable.
3. Participación social responsable. Promueve el desarrollo humano sostenible con un comportamiento solidario de la comunidad universitaria y sus colaboradores.
4. Formación académica socialmente responsable. Que favorezca la responsabilidad ambiental y el desarrollo humano en su formación profesional.
5. Investigación socialmente útil y gestión social del conocimiento. Impulsa el trabajo de investigación, al diagnóstico de necesidades sociales de conocimiento en su entorno y trasmitir los conocimientos interdisciplinarios y congruentes con el desarrollo humano sostenible.

En el Manual de Vallaeys, De la Cruz y Sacia (2009), se considera que los impactos generados por la institución se pueden presentar en cuatro categorías: organizacionales, educativos, cognitivos y sociales:

*Impactos organizacionales*, que contempla aspectos laborales de los docentes, estudiantes y administrativos, es la forma en que se organizan las tareas que impactan ambientalmente, como los desechos, la desforestación, entre otros, estos miden la huella social y ambiental de la RSU.

*Impactos educativos*, como la influencia que se tiene en la formación de los jóvenes profesionales, sus valores, la ética profesional y su rol social. Mide el tipo de profesionales, ciudadanos y personas que forma la universidad y la manera en que organiza la enseñanza-aprendizaje.

*Impactos cognitivos*, orientan la producción del conocimiento, influye en la definición de ciencia, racionalidad, legitimidad, enseñanza. Incentiva y fragmenta los saberes, controla la apropiación social del conocimiento, mide el tipo de conocimientos que se producen en la universidad por su pertenencia social y por sus destinatarios.

*Impactos sociales*, este aspecto se tiene un gran peso social, promueve el progreso al crear el capital social, vincular al estudiante con el entorno y sus necesidades, hacer accesible el conocimiento para todos. Mide el acompañamiento en el desarrollo de la sociedad y la ayuda para resolver los problemas fundamentales.

Los ejes transversales que contempla la rsu son los siguientes: a) campus responsable, b) formación profesional ciudadana, c) gestión social del conocimiento y d) participación socialmente responsable. Estos ejes dentro del Manual ayudan a establecer cinco componentes centrales que constituyen las metas políticas para el desarrollo de la estrategia integral sustentable.

Cada componente cuenta con una serie de indicadores, los cuales permiten medir el impacto bajo la condiciónante de que se trata de una propuesta que cada institución adecuará a las necesidades que cada una tenga practicadas en forma democrática, dialógica y consensuada entre los múltiples actores universitarios y sociales Vallaeys (2015). Lo anterior tratando de cubrir en cada uno de ellos los siguientes aspectos:

1. Gestión ética y calidad de vida institucional. Promueve la equidad y desecha la discriminación en la comunidad universitaria.
2. Gestión medioambiental responsable. Fomenta el respeto al medio ambiente con un comportamiento ecológico cotidiano responsable.
3. Participación social responsable. Promueve el desarrollo humano sostenible con un comportamiento solidario de la comunidad universitaria y sus colaboradores.
4. Formación académica socialmente responsable. Que favorezca la responsabilidad ambiental y el desarrollo humano en su formación profesional.
5. Investigación socialmente útil y gestión social del conocimiento. Impulsa el trabajo de investigación, diagnóstico de necesidades sociales de conocimiento requerida por el entorno y la trasmisión de conocimientos interdisciplinarios y congruentes con el desarrollo humano sostenible.

La experiencia en la Gestión de la RSU Ausjal[4] reconoce cuatro aspectos clave[5] que constituyen el punto de referencia en cuanto a políticas de RSU: a) experiencia vivencial del servicio universitario con las comunidades pobres, b) conocimiento y comprensión causal de la historia y problemas de gobernabilidad, c) alta capacidad técnica y profesional de los estudios, y d) sentido de lo público como espacio de la trascendencia en el quehacer profesional.

Las universidades de Ausjal, ha adoptado dos instrumentos: el primero forma parte del "Sistema de Autoevaluación", y el segundo es un cuestionario propuesto por De la Calle, et al. (2008).

El sistema de Autoevaluación y Gestión de RSU Ausjal, como herramienta de autodiagnóstico, permite conocer el progreso y el comportamiento paso a paso, así como el alcance de las acciones realizadas por las universidades participantes. La estructura de este instrumento se relaciona con cinco dimensiones de impacto: educativo, cognoscitivo y epistemológico, social, organizacional y ambiental (Yfarraguerri, 2014).

De estas dimensiones parte el sistema de información que se compone de dos instrumentos, "un sistema de indicadores institucionales y una encuesta de percepción de los diferentes públicos afectados por la gestión universitaria" A saber:

Indicadores de información institucional. Son indicadores de procedimientos existentes que se miden en porcentajes.

Encuesta de percepción. Proceso que atraviesa cada institución y la apreciación que algunos indicadores o áreas de impacto pueden adquirir para los miembros de la comunidad universitaria.

Lo que busca el sistema de autoevaluación y gestión de la RSU Ausjal es: fomentar el compromiso de toda la institución en la gestión y aplicación de RSU, visualizar los aspectos relevantes de la situación, facilitar el seguimiento y autodiagnóstico de manera sistemática y periódica, facilitar el análisis comparativo de los procesos, tener insumos

4 Red de homólogos de Responsabilidad Social Universitaria con la participación de 26 universidades o Centros e Institutos de Estudios Superiores en Latinoamérica. Recuperado de http://www.ausjal.org/responsabilidad-social-universitaria.html

5 Aspectos definidos en el I Encuentro de Responsabilidad Social de Ausjal.

objetivos que faciliten la toma de decisiones y mejorar la gestión institucional de las universidades.

Por su parte, el Proyecto Universidad Construye País de Chile (pucp, 2006)[6], nace en 2001 y se expande el concepto y la práctica de rsu, en un conjunto de indicadores esperando que su aplicación contribuya a la difusión del tema dentro de las universidades, proporciona información para tomar acciones concretas y da a conocer el grado de desarrollo de un conjunto de valores y principios que orientan las acciones y el desarrollo humano en gestión, docencia, investigación y extensión de toda la comunidad universitaria.

Para el pupc, en concordancia con la Unesco de acuerdo a la Conferencia Mundial sobre Educación Superior realizada en París (1998) y los maestros participantes, se visualizan como universidad socialmente responsable los siguientes aspectos:

f. Preservar y crear el capital del saber y del pensamiento, mediante la reflexión y la investigación interdisciplinaria difundida por diferentes medios.
g. Formación de hombres y mujeres altamente calificadas, integrales y comprometidas con valores.
h. Incluir en el currículo una visión de la realidad del país.
i. Ofrecer formación permanente y facilitar el reingreso a las ies para la actualización permanente.
j. Abrirse al cambio valorando e incorporando conocimientos y experiencias del entorno.

Para precisar mejor el concepto de responsabilidad social universitaria, en el proyecto ucp se deben contestar las siguientes preguntas:

¿De qué es responsable la universidad?, ¿ante quién es responsable? y ¿cómo es responsable?

Los *stakeholders* son definidos por Vallaeys, De la Cruz y Sasia (2009) como partes interesadas a "cualquier individuo o grupo que

6 Iniciativa impulsada por la Corporación Participa y la Fundación Avina a la cual se unen 11 universidades chilenas, inspirada en valores humanistas.

pueda afectar o ser afectado por las políticas, objetivos, decisiones y acciones de la universidad". En el caso de la RSU, está integrado por docentes, investigadores, autoridades, estudiantes, proveedores, egresados, competidores, comunidades locales, organizaciones sociales y gobierno.

Los mismos autores definen la buena gobernabilidad, que se presenta cuando la organización define su misión y se entrega a ella: implementa un código de ética y un comité encargado de promoverlo que asegure un buen clima laboral; que lucha contra la discriminación y desigualdad; proteja los derechos de las personas y se comprometa a rendir cuentas. Estas son parte de las buenas prácticas que ayudarán a evitar el riesgo de corrupción en la organización (Vallaeys, De la Cruz y Sasia, (2009).

## Resultados

El instrumento se construyó considerando los tres modelos ya mencionados (Vallaeys, Ausjal y PUCP), ya que entre ellos se repiten ciertos indicadores, pero la principal fuente para su desarrollo fue el Manual de buenas prácticas, debido en parte a que el modelo es adaptable en forma más general a cualquier institución, haciendo las adecuaciones necesarias.

El modelo de Ausjal fue desarrollado por universidades jesuitas, es un modelo que utiliza indicadores enfocados a aspectos más espirituales, maneja muchos valores y ética, dando menos peso al aspecto cognitivo y cuidado del medio ambiente. Mientras que el PUCP, al igual que Ausjal está enfocado a una red de universidades, más que al uso individual, también mide aspectos espirituales, pero está considerado funcionar más bien como una red. Todos los modelos se enfocan en la medición del impacto y el diagnóstico como punto de partida para la implementación de la RSU.

El instrumento utilizado en la investigación está basado mayormente en el modelo expuesto por Vallaeys, De la Cruz y Sasia, (2009). Se optó por elaborar tres diferentes tipos de encuestas una para docentes, otra para alumnos y la última para el personal administrativo. Cada una midiendo diferentes indicadores, considerando más extensa la encuesta de los docentes porque contempla la parte de investigación o gestión del conocimiento, cuyos resultados se presentarán en la siguiente investigación.

## Conclusiones

Gestionar la universidad con criterios de RSU no es responder a leyes económicas del mercado, donde se considera que el alumno asume el papel del cliente y la educación superior como el producto, esto va más allá, se trata de medir el impacto de las acciones que realizan las universidades para resolver la problemática actual y los nuevos desafíos que se presentan. Uno de los desafíos de la RSU será promover nuevas formas de creación y trasmisión de conocimiento; flexibilidad en sus planes de estudio; incorporar nuevos elementos en el currículo; diversificación de la demanda por la aparición de nuevas modalidades e instituciones en la transferencia del conocimiento y mayor uso de las tecnologías de información y comunicación, pero con ética y valores, donde el alumno se encargue de su aprendizaje para toda la vida.

Algunas universidades, como es el caso de Chile, ya se encuentran inmersas en esta dinámica de la RSU aún sin integrar a todos los elementos como una política de gestión universitaria y filosofía de vida. Otros países, como México, recién empiezan a incursionar en este nuevo desafío, sin embargo, algunas universidades ya dieron los primeros pasos. Como se ha podido constatar en los modelos, la RSU se encuentra vinculada a los impactos que generan las IES, en sus prácticas, principios y valores éticos mediante los procesos de gestión, docencia, investigación y extensión.

En el caso de la Facultad de Contaduría y Administración se elaboró un instrumento propio y se encuentra en el proceso de aplicación a efectos de iniciar con el diagnóstico. Al mismo tiempo ya se han establecido lineamientos dentro del Plan de Desarrollo Institucional (2015-2019), incluyendo aspectos como el cuidado al medio ambiente, la equidad de género y educación con valores.

A fin de iniciar la marcha hacia una universidad socialmente responsable presentarán posteriormente los resultados de la aplicación del instrumento. Si bien es cierto que los indicadores facilitan la medición de las variables, el diagnóstico es sumamente necesario como punto de partida y para conocer la situación actual de la institución.

# Referencias

Aponte, E. (2008). Tendencias de la Educación Superior en América Latina y el Caribe. En A.L. Gazzola y A. Drikisson (Eds.), *Desigualdad, inclusión y equidad en la educación superior en América Latina y el Caribe: Tendencias y escenarios alternativos en el horizonte 2021*. Asociación Colombiana de Universidades – Caracas Ministerio de Educación Superior. Recuperado de http://unescoeducacionsuperior.uprrp.edu/wp-content/uploads/2011/11/Tendencias-de-la-Educaci%C3%B3n-Superior-enAmerica-Latina-y-elCaribe.pdf

De la Calle, M. (2008). *La formación de la Responsabilidad Social del Universitario: un estudio empírico*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.

Domínguez, M. (2009). Responsabilidad Social Universitaria. *Humanismo y Trabajo Social*. ISSN 1696-7623. Recuperado de http://www4.unileon.es/trabajo_social/presentacion.asp

Gaete Quezada (2012). *Responsabilidad social universitaria: una nueva mirada a la relación de la universidad con la sociedad desde la perspectiva de las partes interesadas. Un estudio de caso*. (Tesis doctoral). Valladolid, España: Facultad de Educación y Trabajo Social de la Universidad de Valladolid.

Hernández, R., y Saldarriaga, A., (2009). Gestión de la Responsabilidad Social Universitaria. *Dyna*, Año 76, N.° 159. Medellín, Colombia. ISSN. 0012-7353.

Martínez de Carrasquero, C. (Enero, 2011). Responsabilidad social universitaria y su articulación con las Funciones docencia-investigación-extensión para su vinculación con el Entorno Social. IESALC, Informe de Educación Superior. Boletín N.° 214.

Martínez Domínguez, L. (2013). Responsabilidad social y comunicación institucional en los centros educativos. *Estudios sobre educación, 27*, 169-191. DOI 10.15581/004.27.169-191

Plan de Desarrollo Institucional (PDI). Universidad Autónoma de Baja California, UABC, (2015-2019), (pp.43-50). Recuperado de http://www.uabc.mx/planeacion/pdi/2015-2019/

Red de RSU Ausjal (2009). *Políticas y sistema de autoevaluación y gestión de la responsabilidad social universitaria en Ausjal*. Córdoba, Argentina: Editorial Alejandría.

Universidad Construye País (2006). *Responsabilidad social universitaria: una manera de ser universidad. Teoría y práctica en la experiencia chilena* (1ª. ed.). Santiago de Chile. ISBN 956-8140-08-5.

Universidad Construye País (2004). *Observando la responsabilidad social universitaria*. Documento de trabajo (versión actualizada). Santiago de Chile: Proyecto Universidad Construye País.

Valarezo González, K., (2011). *Responsabilidad Social Universitaria: Mapa del área andina y estrategias de comunicación empleadas para su difusión*. Universidad de Santiago Compostela.

Valarezo, K. y Túñez, J.M. (2014). Responsabilidad social universitaria. Apuntes para un modelo de RSU. *Revista de Comunicación*, *13*, 84-117.

Vallaeys, F. (2006). *Breve marco teórico de la Responsabilidad social universitaria;* Recuperado de hht://rsuniversitaria.org/web/imágenes/stories/BreveMarcoTeodelaResponsabilidadSocialUniv.pdf

Vallaeys, F., De la Cruz y Sasia P., (2009). *Responsabilidad social universitaria. Manual de primeros pasos*. McGraw-Hill y Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Recuperado de https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/245/Responsabilidad%20social%20universitaria.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Vallaeys F., (2009). "Responsabilidad Social Universitaria: una nueva filosofía de gestión ética e inteligente para las universidades". *Revista educación superior y sociedad: nueva época, 13(2)*, 193-220.

Vallaeys F., (2014). Hacia la construcción de indicadores de Responsabilidad Social Universitaria. Lima Perú.

Vázquez, S., Ponce, G., Cervantes, P., Meléndez, E., y Piñón, V. (2006). Vinculación universidad- empresa-Estado en la realidad actual de la industria farmacéutica Mexicana. *Congreso Retos y expectativas de la Universidad*.

Yfarraguerri L., (2014). Necesidad de indicadores de medición de la responsabilidad social en las universidades. *Daena Internatinal Journal of Good Conscience*, *9*(1), 142-157. ISSN 1870-557X.

# Responsabilidad Social Universitaria: posicionamiento y pertinencia social de bachilleratos y universidades guanajuatenses

Norma Arriaga Villanueva*
Eva María Alonso Zaragoza**
Rosa Verónica Chacón Ponce***
México

## Resumen

El presente trabajo se concentra en identificar la forma como son percibidos bachilleratos y universidades en cuanto a su posicionamiento, nivel de recordación, costos, calidad, prestigio, presencia, criterios para seleccionar la universidad o bachillerato a estudiar y los hábitos de audiencia en medios de comunicación masiva y digital.

## Introducción

Desde hace siglos las universidades son la base de la educación y del desarrollo de la sostenibilidad humana, su responsabilidad social es

* Doctor en Administración. Universidad Sabes, Centro Irapuato de México. Contacto: norma.arriagav@sabes.edu.mx

** Doctorante en Administración. Universidad Sabes, Centro Irapuato de México. Contacto: eva.alonso.z@sabes.edu.mx

*** Maestra en Mercadotecnia. Universidad Sabes, Centro Irapuato de México. Contacto: rosa.chaconp@sabes.edu.mx

una cuestión relevante porque la preservación cultural de los recursos y el desarrollo sostenible de la sociedad se transfiere de una generación a otra (Thöni & Schneller, 2011).

Con la misión de ofrecer educación en las comunidades urbanas y suburbanas del Estado de Guanajuato, el Sistema Avanzado de Bachillerato y Educación Superior (sabes) atiende de manera presencial a 37.000 jóvenes nivel preparatoria y 4.000 universitarios con educación presencial y a distancia, contribuyendo como agente educativo a la disminución de la marginalidad, migración, analfabetismo tecnológico e incrementando el índice de profesionistas y emprendedores que generen cambios productivos en su entorno; ya que, como afirma Carlos Monsiváis (2008), las universidades públicas representan el avance científico y cultural de una nación. Al respecto, se ilustra la fotografía 1, en la cual se muestra la iniciativa emprendedora de alumnas de la Universidad Sabes Irapuato, quienes preservan nuestros valores culturales usando el chile cascabel, ingrediente muy usado en la gastronomía mexicana, para elaborar una nueva propuesta de galletas.

Fotografía 1. Alumnas universitarias con bases culturales elaboran galletas con tradicional ingrediente mexicano



La Universidad es un actor clave del entretejido social que contribuye al desarrollo social, cultural y económico, por ello la pertinencia social se considera como eje de la Responsabilidad Social, porque se

refiere a la medida en que la Universidad cumple las expectativas en el entorno social (Hernández-Arteaga, Alvarado-Pérez y Luna, 2015).

Es necesario mencionar que la Universidad está frente a dos imperativos que la mantienen en una tensión dinámica insuperable; por un lado, está identificada con la asimilación teórica y la respuesta histórica del conocimiento como origen y cimiento de la existencia; y, por otro lado, está obligada a transmitir el conocimiento a todos los educandos a través del proceso enseñanza-aprendizaje, la investigación y la Responsabilidad Social vivida en la comunidad universitaria y proyectada a la sociedad (Reinhard, Osburg y Towsend, 2010; Domínguez y Rama, 2012); de ahí que el papel de la Universidad consiste en asumir cada vez mejor su rol de formación superior integral con fines éticos y en pro del desarrollo sostenible de su comunidad (Vasilescu, Barna, Epure & Baicu, 2010; Thöni & Schneller, 2011; Ramos, García y Pérez, 2011; Beltrán-Llevador, Íñigo-Bajo & Mata-Segreda, 2014).

De acuerdo con la Unesco (2009), la Educación Superior tiene la RS de hacer avanzar la comprensión de problemas con dimensiones sociales, económicas, científicas y culturales, así como la capacidad de hacerles frente. Desde este contexto, el compromiso de la Universidad exige de su habilidad y efectividad para responder a las necesidades de transformación de la sociedad donde está inmersa, mediante el ejercicio de sus funciones básicas, que son docencia, investigación y extensión y proyección social, esto significa que la Responsabilidad Social Universitaria se hace realidad cuando la organización toma conciencia de sí misma, de su entorno y de su papel en él (Beltrán-Llevador et al., 2014).

La Responsabilidad Social Universitaria emerge como un nuevo paradigma en el quehacer de las Instituciones de Educación Superior y su enfoque debe abarcar de manera transversal todas las funciones propias de las universidades que son docencia, investigación, extensión y gestión (Aristimuño, Rodríguez y Guaita, 2011; Ramos et al., 2011).

La incorporación e implementación de la Responsabilidad Social Universitaria cobra importancia debido al rol que juegan las IES como entes generadores de nuevos conocimientos y de profesionales que deben ser capaces de motorizar las transformaciones sociales, políticas y económicas que demanda la sociedad en búsqueda de lograr un desarrollo humano sostenible (Aristimuño et al., 2011).

La fotografía 2 hace evidente el ímpetu de nuestros educandos como generadores de propuestas que contribuyen al desarrollo sustentable.

Fotografía 2. Alumno universitario realiza propuesta de riego que contribuye al cuidado del agua



La gestión en las organizaciones no puede ser disgregada de su afectación al medio o contexto social donde operan, es así que se habla de su pertinencia y de los mecanismos distintos usados para mejorar su calidad, así como la gestión y rendir cuentas a la sociedad (Aristimuño et al., 2011).

Para la educación del futuro, los siete saberes sugieren replantear el papel de la educación para dar respuesta a los problemas globales y fundamentales de las sociedades, en el nivel medio superior y con relevancia en que las Instituciones de Educación Superior como instituciones sociales ejercen funciones estratégicas para el desarrollo cultural, científico y tecnológico y para los proyectos de consolidación de una sociedad. Al respecto, a continuación se proporcionan dos definiciones que tienen que ver con poder medir los resultados de las ies en su entorno o contexto interno y externo, obteniendo indicadores para medir si los objetivos propuestos se han cumplido o no (Aristimuño et al., 2011).

Para la Universidad Católica de Lima (2007), la Responsabilidad Social Universitaria es una política de calidad ética del desempeño de

estudiantes, docentes y administrativos a través de la gestión responsable de los impactos educativos, cognitivos, laborales y ambientales que la universidad genera en un diálogo participativo con la sociedad para promover el Desarrollo Humano Sostenible (Aristimuño et al., 2011; Lescher, M., Lescher, I. & Caira, 2015).

Para la Asociación de Universidades Jesuitas de América Latina (2007), la Responsabilidad Social Universitaria es la habilidad y efectividad de una universidad para responder a las necesidades de transformación de la sociedad donde está inmersa, mediante el ejercicio de sus funciones sustantivas, que son docencia, investigación, extensión y gestión. Estas funciones deben estar animadas por la búsqueda de la promoción de la justicia, solidaridad y equidad social mediante la construcción de respuestas exitosas para los retos que implica promover el Desarrollo Humano Sostenible (Aristimuño et al., 2011, p. 4).

Los indicadores de Responsabilidad Social Universitaria validados en estas definiciones son:

*Educativo*. Determina la presencia en el currículo de ejes, asignaturas y proyectos que reflejen participación activa en la prestación de servicios y soluciones a problemáticas sociales en las comunidades (Aristimuño et al., 2011).

*Epistémico-cognitivo*. Muestra la producción, generación de saberes, conocimientos, ciencia y apropiación de estos por la sociedad (Aristimuño et al., 2011).

*Social*. Relación de los actores sociales para a través de esta vinculación con el entorno solventar problemas de desarrollo social (Aristimuño et al., 2011).

*Ambiental*. Determina el conjunto de acciones que establece la incorporación de los aspectos medioambientales y sus impactos (Aristimuño et al., 2011).

Funcionamiento *organizacional*. Determina la relación de las Instituciones de Educación Superior con sus clientes y proveedores internos y externos (Aristimuño et al., 2011).

Este planteamiento muestra que al ser la Responsabilidad Social Universitaria una estrategia integrada de gestión debe ser medida de tal

forma en que se puedan comprobar sus resultados y controlar su desarrollo. Los indicadores facilitan la medición del comportamiento de las variables en función de una meta planificada (Aristimuño et al., 2011).

Al desarrollar sus misiones de educación, investigación y dimensión social, las universidades son actores claves para el nuevo modelo de la sociedad basada en el conocimiento. Una revisión a la literatura internacional sobre pertinencia social universitaria permite constatar una atención creciente en su relación con la responsabilidad y la vinculación social. Al respecto, en los documentos especializados de la Unesco (1995), con ocasión del Encuentro Mundial sobre la Enseñanza Superior en el siglo veintiuno, el concepto de pertinencia social es reforzado sistemáticamente y definido como la capacidad de responder a las necesidades o problemas sociales (Beltrán-Llevador et al., 2014).

El concepto de pertinencia social emitido por la Organización de las naciones Unidad para la Educación, la Ciencia y la Cultura (1995) se enmarca en las nuevas formas de producción de conocimiento que debe surgir a partir del contexto de aplicación, así el conocimiento pertinente es a partir de las demandas y enfocan su interés en lo local y lo regional (Ramos et al., 2011; Beltrán-Llevador et al., 2014).

Puesto que el desarrollo económico de las regiones depende de los esfuerzos invertidos por las instituciones que producen y difunden nuevos conocimientos científicos y tecnológicos, entonces las universidades como tal tienen que orientarse al mundo de los negocios y crear más riqueza y bienestar social cuanto más se consiga aplicar los conocimientos. Dicho esto, es necesario hacer énfasis en el paradigma del poder transformador de la Universidad sobre la sociedad y es que a partir de la generación del conocimiento y de llevar el conocimiento a todo el que lo requiera, se puede impulsar la transformación como obligación ética (Beltrán-Llevador et al., 2014).

Lo anterior expuesto permite afirmar que la Universidad requiere definir la visión integral de sus funciones académicas: docencia, investigación y extensión sobre un nuevo paradigma como eje transformador que le permita, a través de la creación y difusión del conocimiento, lograr la correspondencia entre lo que la sociedad demanda y, por otra parte, la coherencia interna que debe prevalecer, así como en la búsqueda de la pertinencia social que aspira el contexto de las instituciones

de educación superior, tratando de hacer compatible el discurso de la acción (Ramos et al., 2011; Beltrán-Llevador et al., 2014).

Respecto a su finalidad, la Responsabilidad Social Universitaria:

a. Orienta a las universidades hacia una clara conciencia de su misión, es decir; hacia una opción ético-política de contribución al desarrollo humano y sustentable, la equidad, a inclusión social, los derechos humanos y la cultura de la paz.
b. Posibilita a generar políticas y estrategias adecuadas que aseguren la congruencia de sus procesos de docencia, investigación, extensión y gestión adecuadas con dicha misión y a la cual direccione su capital humano, relacional, intelectual tecnológico y económico.
c. Propicia una adecuada concepción de la autonomía enfatizando la capacidad de tomar sus propias decisiones responsabilizándose de sus procesos e impactos y a la vez atendiendo a los requerimientos, interpelaciones y necesidades de todos.
d. Crea condiciones para una cultura de la observación y escucha propia y externa, que genere el diagnóstico, la evaluación de sus procesos, acciones e impactos presentes, tanto cognitivos, como educacionales, sociales y medioambientales.
e. Genera la trasparencia y la rendición de cuentas tanto a la comunidad universitaria y la sociedad en general a la que se debe.
f. Permite la integración curricular de la Responsabilidad Social en forma de modelo educativo, programas específicos de ética aplicada, así como procesos evolutivos propios o característicos, y de técnicas y metodologías pedagógicas adecuadas dispuestas para tal fin (Beltrán-Llevador et al., 2014).

Atendiendo a su función social, la Universidad forma profesionales de excelencia y al mismo tiempo personas éticamente comprometidas, de esta manera, cumple sus responsabilidades formando profesionistas con conciencia histórica y espíritu cívico, capaces de reconocer la situación de sus sociedades y de entender sus deberes hacia sus conciudadanos. Entre estas personas capaces y honradas deben surgir los líderes de una sociedad humanitaria, justa y además eficiente que actúen con

honradez, respeto a la verdad y sentido crítico (Nejati, Shafaei, Salamzadeh & Daraei, 2011; Domínguez y Rama, 2012).

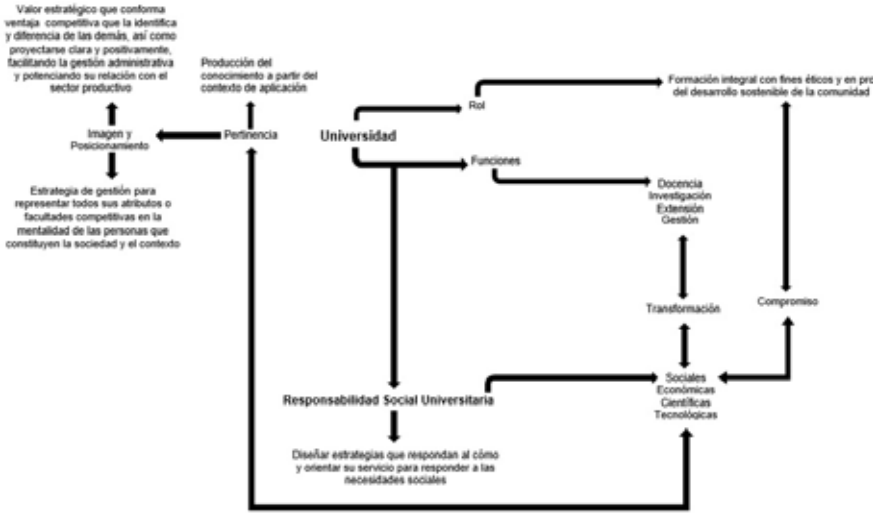
La Responsabilidad Social Universitaria es, entonces, una nueva mega tendencia del sector educativo en la que se encuentran diversos países como Reino Unido, Finlandia, Alemania, Francia, México, Chile y Australia, que han comenzado a plantear nuevos retos, así mismo organismos internacionales como la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos y la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, que llevan a cabo discusiones con la Comisión Europea formulando importantes postulados (Domínguez y Rama, 2012) y declaraciones como la del decenio de la Organización de las Naciones Unidas de la Educación para el Desarrollo Sostenible, que sostiene una oportunidad para IES para promover la formación y conciencia de un futuro sostenible (Mehta, 2011).

Lo anterior, hace necesario el uso de un modelo de Responsabilidad Social Universitaria que permita interactuar, activar procesos didácticos, pedagógicos y organizacionales, establecer relaciones con el entorno y con el gobierno para favorecer a la sociedad, estudiantes, profesores y a la universidad como tal (Nejati et al., 2011; Morales, 2013).

En sintonía con el movimiento de la Responsabilidad Social la Universidad ha empezado a concebir conceptos que respondan al qué, diseñar estrategias y al cómo, y orientar su servicio para responder al para qué (Domínguez y Rama, 2012).

El cuadro 1 permite comprender que la interrelación del rol, las funciones de la Universidad y Responsabilidad Social Universitaria son motor de la trasformación social, económica, científica y tecnológica con compromiso ético: también enfatiza que la Responsabilidad Social Universitaria garantiza la calidad de la educación superior en su conjunto al formar profesionales con conocimientos pertinentes a los requerimientos del entorno, sensibles y motivados por los valores, orientar la investigación científica a la solución de los problemas sociales y desarrollar proyectos con impacto social real, propiciar la transferencia del conocimiento y tecnología a la sociedad, capacitar a sus profesores y empleados al más alto nivel, concientizar a los alumnos sobre la corresponsabilidad de todos en la solución de los problemas mundiales (Reinhard, Osburg & Towsend, 2010; Valarezo y Tuñez, 2014).

Cuadro 1. Relación de Responsabilidad Social Universitaria con rol y funciones de la universidad, importancia de la imagen y posicionamiento




**Fuente:** elaboración propia.

Este valioso constructo que muestra el cuadro 1 fue diseñado a partir de la evidencia empírica existente, y permite relacionar la pertinencia con la imagen y posicionamiento, ya que constituyen una estrategia de gestión para las Instituciones de Educación Superior para representar todos sus atributos o facultades competitivas en la mentalidad de las personas que constituyen la sociedad y el contexto, así; la imagen es un activo a manera de propiedad de la organización que construye internamente la propia entidad y la comunica a sus públicos (Rivera y Martínez, 2014). Es necesario mencionar que divulgar información completa, precisa, adecuada a través del mejor canal disponible, permite a los beneficiarios la activación de una retroalimentación y consolidación del proceso con la toma de decisiones (Baraibar & Luna, 2012).

La imagen otorga a las universidades conformar una ventaja competitiva que la identifica y diferencia de las demás, así como proyectarse clara y positivamente, facilitando la gestión académica y administrativa y potenciando su relación con el sector productivo, por ello la imagen se perfila como un valor estratégico cada vez más importante como consecuencia de estar inmersos en un entorno muy competitivo, en el

que los clientes potenciales cada vez demandan y reciben más información (Rivera y Martínez, 2014).

La imagen corporativa de una Universidad es un concepto multidimensional basado en una variedad de factores, como el tamaño de la organización, su capacidad de gestión, el grado de implicación de los distintos públicos, las normas y las relaciones internas con el personal, la implicación de la institución con la sociedad en la que se inserta y sus responsabilidad social, la calidad percibida de sus productos y servicios o la comunicación institucional que genera (Rivera y Martínez, 2014).

El posicionamiento es un término acuñado en los años setenta y hoy un concepto ampliamente manejado en el ámbito de la comunicación, la investigación de mercados, siendo uno de los elementos clave en la gestión del marketing moderno; este se refiere a estrategias orientadas a crear y mantener en la mente de los clientes un determinado concepto del producto o servicio de la organización en relación con la competencia; y está basado en la percepción de los consumidores (Rivera y Martínez, 2014).

Ante el incremento competitivo característico del mercado universitario actual, uno de los aspectos que aportan un activo de considerable valor y muy ventajoso es la identificación de su propia marca corporativa y su posicionamiento óptimo entre sus principales públicos, por ello las Instituciones de Educación Superior procuran tener una imagen positiva y un posicionamiento en el sector productivo tanto en las relaciones de carácter formal como informal, debido a la incidencia de ambos aspectos: la imagen institucional y el posicionamiento de la Universidad en las decisiones con sus clientes, teniendo un efecto de retención y atracción (Rivera y Martínez, 2014).

Los especialistas en mercadotecnia se sirven de muchas formas de comunicación personal y no personal, para informar y persuadir a los mercados deseados. Elegir la combinación de medios eficaz es una importante tarea de mercadotecnia (Stanton, Etzel & Walker, 2007) y han adoptado el concepto de una mezcla de marketing expandida; además de las cuatro "P", incluye, además personas, evidencia física y proceso (Zeithmal, Bitner & Gremler, 2009).

La empresa debe satisfacer las necesidades del mercado meta y elaborar un programa de marketing completo para llegar a los consumidores utilizando la combinación producto, precio, plaza, promoción (Kerin, Hartley & Redelius, 2009).

A continuación se presenta cómo son percibidos bachilleratos y universidades en cuanto a su posicionamiento, nivel de recordación, costos, calidad, prestigio, presencia, criterios para seleccionar la universidad o bachillerato a estudiar y los hábitos de audiencia en medios de comunicación masiva y digital.

Desde esta perspectiva, cabe formular la pregunta que guía el presente estudio: ¿cómo son percibidos bachilleratos y universidades en cuanto a su posicionamiento, nivel de recordación en México? Al respecto, el propósito de este trabajo se concentra en analizar la posición y percepción que ocupan los bachilleratos y las universidades en el mercado, en términos de costos, calidad, presencia en el estado, para decidir en qué institución estudiar.

## Metodología de investigación

La investigación de mercados incluye la identificación, recopilación, análisis, difusión y uso de la información. Benasini (2009) menciona que la investigación de mercados es la reunión, el registro y el análisis de todos los hechos acerca de los problemas relacionados con las actividades de las personas, las empresas y las instituciones en general, en el caso de las organizaciones públicas, la investigación de mercados contribuye a una mejor comprensión del entorno que les permite tomar mejores decisiones de tipo económico, político y social.

Debido a factores como tiempo y costo, los parámetros de una población o proceso frecuentemente se estiman sobre la base de estadísticas muestrales. Un parámetro es un valor de resumen para una población o proceso, mientras que una estadística muestral es un valor de resumen para una muestra. Para emplear una estadística muestral como estimador de un parámetro, la muestra debe ser aleatoria, que es un tipo de muestra en el que todos los elementos de la población de interés o

población objetivo tienen una oportunidad conocida, usualmente igual, de ser elegidos para una inclusión en la muestra (Kazmier, 1998).

Se propone un plan de muestreo para la obtención de información confiable de parte de sujetos de las ciudades de influencia de los bachilleratos y de las universidades. Estos estudiantes conforman la principal población a través de la cual las instituciones educativas pueden cumplir con la misión de formación a nivel medio superior y superior (Klinger et al., 2014, p. 83).

Cada estudio tiene un tamaño muestral idóneo, que permite comprobar lo que se pretende con la seguridad y precisión fijadas por el investigador. Esta seguridad y precisión dependerán del rango de posibles respuestas (necesitaremos una muestra más pequeña si las opciones son sí o no, que si por el contrario la opción es elegir entre 1 y 10). Así mismo, también influirá si el estudio se realiza sobre una población finita o infinita. Para el caso de este estudio se realiza en base a una población finita.

Para predecir el futuro con cierto grado de certeza esta investigación es concluyente descriptiva con diseño transversal múltiple (Malhotra, 2008). La muestra está representada por 1.605 personas, apoyándose del Censo Nacional 2010, Inegi y Censo del sector productivo localizado a través del Sistema de Información Empresarial Mexicano, bajo muestreo aleatorio por conglomerados. El instrumento se integró en escala de comparación, usando el Diseño y Análisis de Encuestas Versión 4 (Dyane V4).

La muestra que se toma para el estudio se aplica a personas desde los 11 hasta mayores de 50 años. Se utiliza el método de encuesta. El instrumento para realizar la recogida de datos está integrado por la técnica de escalamiento de opción múltiple, con 20 preguntas.

Para llevar a cabo esta investigación se toma como base el proceso de investigación de mercados propuesto por Malhotra (2008). Se considera que el proceso de investigación de mercados consta de seis pasos, según se muestra a continuación.

## Paso 1. Definición de la información necesaria

Comprende la definición de criterios sobre indicadores que complemente el estudio sobre posicionamiento e imagen. Así mismo , definir y obtener

información de censos del Inegi sobre edades por rangos (igual o mayor a 11, 15; a 19, 20; a 24, 25; a 29, 30; a 34, 35; a 39, 40; a 49, mayor o igual a 50) de los municipios con mayor presencia del Sistema, entre los que se encuentran: Acámbaro, Apaseo el Grande, Celaya, Comonfort, San Felipe, Juventino Rosas, Irapuato, Pénjamo, Salvatierra, San José Iturbide, San Luis de la Paz, Villagrán. Igualmente, determinar la población por municipio en cuanto a sector educativo: secundaria, nivel medio superior, superior, así como la cantidad de empresas en los diversos municipios.

## Paso 2. Análisis de datos secundarios

Estudio de posicionamiento realizado en 2013.

Censo Nacional del 2014 del Instituto Nacional de Estadística y Geografía.

Censo del sector productivo localizado a través del Sistema de Información Empresarial Mexicano.

## Paso 3. Técnicas para la obtención de datos cuantitativos

Se utiliza la técnica de encuesta, que es un interrogatorio hacia los sujetos, a quienes se les plantea una variedad de preguntas. Para el diseño del instrumento se considera la aplicación de preguntas generales en cuanto a plantel, género, escolaridad y ocupación.

## Paso 4. Procedimiento de medición y escalamiento

Se propuso caracterizar esta población mediante un instrumento denominado encuesta (Klinger et al., 2014, p. 83). El instrumento está integrado por la técnica de escalamiento en escala comparativa.

## Diseño del cuestionario

Se determinó la población objeto de estudio (Klinger et al., 2014, p. 83). Se realiza un solo cuestionarios que se aplica a los tres sectores en donde se asignan preguntas generales.

## Paso 5. Proceso de muestreo y tamaño de la muestra

Se determinó la población de muestreo (Klinger et al., 2014, p. 83), para ello se aplica la fórmula probabilística para poblaciones homogéneas finitas.

La muestra que se toma es aleatoria, ya que es necesario que los elementos de la población objetivo tengan la misma oportunidad de inclusión en la muestra (Kazmier, 1998). Para el caso de este estudio, se realiza el estudio con base en una población finita. Se aplica la fórmula probabilística para poblaciones homogéneas finitas, los valores se muestran a continuación:

$$n = \frac{z^2 pqN}{e^2(N-1) + z^2 pq}$$

Z 1.96 nivel de confianza del 95%
p 0.95 porción esperada 5%
q 0.05 Probabilidad en contra
e 0.3 Precisión de 3.0%
N Varía de acuerdo al sector. Los valores del universo para cada conglomerado son: sector población general, 4.276.672; sector educativo, 1932 y sector empresarial 30.450.

Dada la naturaleza de esta investigación, se tienen tres universos diferentes: la población del sector educativo, empresarial y en general, entonces se obtienen tres muestras, según los muestran las tablas 1 a 3.

La tabla 1 corresponde a la muestra de la población general con participación de 600 personas en rangos de edad de 11 a 50 años de los municipios de Acámbaro, Apaseo el Grande, Celaya, Comonfort, San Miguel de Allende, Dolores Hidalgo, San Felipe, Guanajuato, Juventino Rosas, Irapuato, León, Silao, Pénjamo, Salvatierra, San José Iturbide, San Luis de la Paz, Salamanca y Villagrán.

La Tabla 2 corresponde a la muestra de población del sector educativo con participación de 619 personas de las cuales 367corresponden al sector educativo de nivel secundaria, 195 de medio superior y 57 de nivel superior de los municipios de Acámbaro, Apaseo el Grande,

**Tabla 1.** Muestra de población general

| Ciudad | Población en general | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 11-14 años | 15-19 años | 20-24 años | 25-29 años | 30-34 años | 35-39 años | 40-49 años | Mayor / igual a 50 | Sutotal |
| Acambaro | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 14 |
| Apaseo el Grande | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 10 |
| Celaya | 19 | 6 | 6 | 5 | 5 | 5 | 8 | 11 | 65 |
| Comonfort | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 11 |
| San Miguel de Allende | 8 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 23 |
| Dolores Hidalgo | 7 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 3 | 20 |
| San Felipe | 5 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 14 |
| Guanajuato | 7 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 25 |
| Juventino Rosas | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 11 |
| Irapuato | 23 | 8 | 7 | 6 | 6 | 6 | 8 | 12 | 76 |
| Leon | 62 | 21 | 18 | 17 | 16 | 15 | 23 | 30 | 202 |
| Silao | 8 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 24 |
| Pénjamo | 6 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 4 | 19 |
| Salvatierra | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 13 |
| San Jose Iturbide | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 11 |
| San Luis de la Paz | 6 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 16 |
| Salamanca | 10 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 7 | 37 |
| Villagrán | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 9 |
| Totales | | | | | | | | | 600 |

**Fuente:** elaboración propia.

**Tabla 2.** Muestra de población sector educativo

| Ciudad | Sector Educativo | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Secundarias | Media Superior | Superior | Subtotal |
| Acámbaro | 13 | 4 | 1 | 18 |
| Apaseo el Grande | 10 | 3 | 0 | 13 |
| Celaya | 31 | 24 | 8 | 63 |
| Comonfort | 9 | 4 | 1 | 14 |
| San Miguel de Allende | 21 | 9 | 7 | 37 |
| Dolores Hidalgo | 24 | 7 | 1 | 32 |
| San Felipe | 21 | 5 | 1 | 27 |
| Guanajuato | 21 | 8 | 3 | 32 |
| Juventino Rosas | 8 | 2 | 1 | 11 |
| Irapuato | 31 | 19 | 5 | 55 |
| León | 85 | 66 | 17 | 168 |
| Silao | 16 | 7 | 2 | 25 |
| Pénjamo | 20 | 7 | 1 | 28 |
| Salvatierra | 8 | 4 | 1 | 13 |
| San José Iturbide | 10 | 4 | 1 | 15 |
| San Luis de la Paz | 14 | 5 | 2 | 21 |
| Salamanca | 20 | 14 | 4 | 38 |
| Villagrán | 5 | 3 | 1 | 9 |
| Totales | | | | 619 |

**Fuente:** elaboración propia.

Celaya, Comonfort, San Miguel de Allende, Dolores Hidalgo, San Felipe, Guanajuato, Juventino Rosas, Irapuato, León, Silao, Pénjamo, Salvatierra, San José Iturbide, San Luis de la Paz, Salamanca y Villagrán.

**Tabla 3.** Muestra de población sector empresarial

| Ciudad | Sector Empresarial | | | | Total Encuestas |
|---|---|---|---|---|---|
| | Industria | Comercio | Servicios | Subtotal | |
| Acámbaro | 1 | 14 | 3 | 18 | 50 |
| Apaseo el Grande | 1 | 6 | 1 | 8 | 31 |
| Celaya | 4 | 68 | 14 | 86 | 214 |
| Comonfort | 1 | 4 | 1 | 6 | 31 |
| San Miguel de Allende | 1 | 1 | 1 | 3 | 63 |
| Dolores Hidalgo | 1 | 12 | 2 | 15 | 67 |
| San Felipe | 1 | 1 | 1 | 3 | 44 |
| Guanajuato | 1 | 20 | 3 | 24 | 81 |
| Juventino Rosas | 1 | 5 | 1 | 7 | 29 |
| Irapuato | 8 | 60 | 19 | 87 | 218 |
| León | 26 | 34 | 24 | 84 | 454 |
| Silao | 1 | 2 | 1 | 4 | 53 |
| Pénjamo | 2 | 8 | 2 | 12 | 59 |
| Salvatierra | 1 | 2 | 1 | 4 | 30 |
| San José Iturbide | 1 | 1 | 0 | 2 | 28 |
| San Luis de la Paz | 0 | 1 | 0 | 1 | 38 |
| Salamanca | 2 | 9 | 3 | 14 | 89 |
| Villagrán | 1 | 6 | 1 | 8 | 26 |
| Totales | | | | 386 | 1605 |

**Fuente:** elaboración propia.

La tabla 3 corresponde a la muestra de la población del sector empresarial con participación en total 386 entidades económicas en la entidad federativa de Guanajuato, de las cuales 50 encuestas se aplicaron en Acámbaro a 1 industria, 14 comercios y 3 empresas de servicios; 50 encuestas en Apaseo el Grande a 1 industria, 6 comercios y 1 empresa de servicio; 50 encuestas en Apaseo el Grande a 1 industria, 6 comercios y 1 empresa de servicio; 214 encuestas en Celaya a 4 industrias, 68 comercios y 14 empresas de servicios; 31 encuestas en Comonfort a 1 industria, 4 comercios y 1 empresa de servicio; 63 encuestas en San Miguel de Allende a 1 industria, 1 comercio y 1 empresa de servicio; 67 encuestas en Dolores Hidalgo a 1 industria, 12 comercios y 2 empresas

de servicios; 44 encuestas en San Felipe a 1 industria, 1 comercio y 1 empresa de servicio; 81 encuestas Guanajuato a 1 industria, 20 comercios y 3 empresas de servicios; 29 encuestas en Juventino Rosas a 1 industria, 5 comercios y 1 empresa de servicio; 218 encuestas en Irapuato a 8 industrias, 60 comercios y 19 empresas de servicios; 454 encuestas se aplicaron en León a 26 industrias, 34 comercios y 24 empresas de servicios; 53 encuestas se aplicaron en Silao a 1 industria, 2 comercios y 1 empresa de servicio; 59 encuestas se aplicaron en Pénjamo a 2 industria, 8 comercios y 2 empresas de servicios; 30 encuestas se aplicaron en Salvatierra a 1 industria, 2 comercios y 1 empresa de servicio; 28 encuestas se aplicaron en San José Iturbide a 1 industria y 1 comercio; 38 encuestas se aplicaron en San Luis de la Paz a 1 comercio; 89 encuestas se aplicaron en Salamanca a 2 industrias, 9 comercios y 3 empresas de servicios; y 26 encuestas se aplicaron en Villagrán a 1 industria, 6 comercios y 1 empresa de servicio.

Se aprecia que del total de submuestras se aplican 1605 encuestas distribuidas de acuerdo al porcentaje de representación proporcional.

Se utiliza el muestreo aleatorio por conglomerados, se divide la población en conglomerados (se agrupa por zonas geográficas u otras áreas de interés para la investigación) y se selecciona aleatoriamente cuáles de ellos formarán parte de la muestra. Una vez seleccionados se toman todos los individuos que componen cada conglomerado (Malhotra 2008).

## Paso 6. Plan para el análisis de datos

Para el análisis de datos se utilizará el software Excel y Dyane V4, que es un programa informático para graficar encuestas.

a. Trabajo de campo o recopilación de datos

Se realizó la logística para el levantamiento de la información en la que fue necesario el apoyo de 83 alumnos.

b. Preparación y análisis de datos

En este apartado se revisaron, codificaron, transcribieron y verificaron cada uno de los cuestionarios para aprobar su correcta aplicación y poder capturarlos en la base de datos.

Resultados.

**Gráfico 1.** Las universidades más posicionadas son De Guanajuato, De León, Sabes, La Salle y Politécnica de Guanajuato

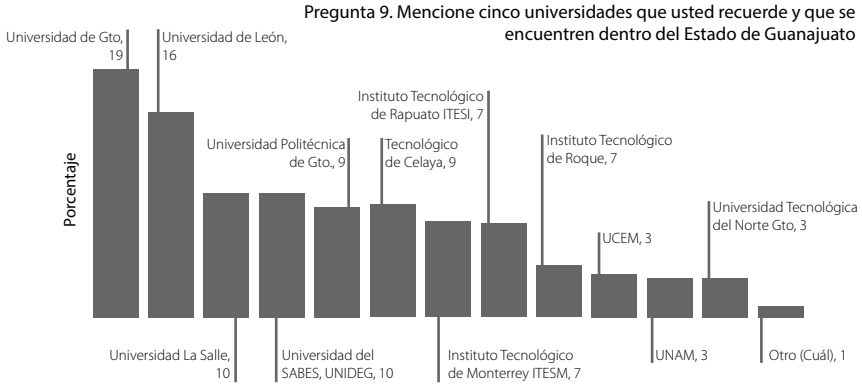



**Gráfico 2.** Las universidades con mayor prestigio son Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, De Guanajuato, De León, Politécnica de Guanajuato y Tecnológico de Celaya

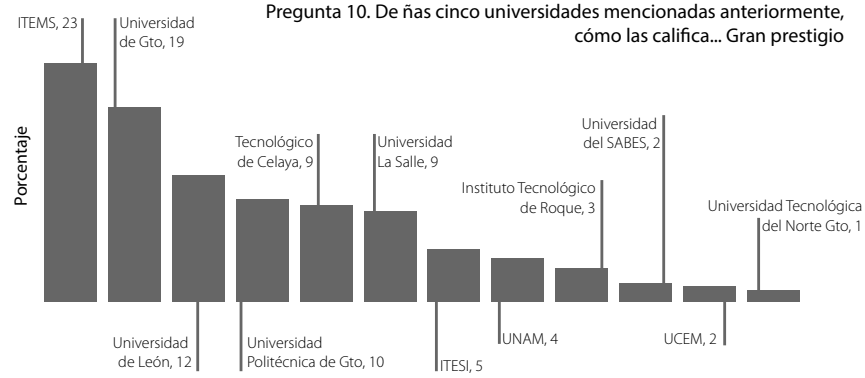


**Gráfico 3.** Los bachilleratos más posicionados son Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (Conalep), Centro de Bachillerato Tecnológico Industrial y de Servicios, Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos del Estado de Guanajuato (Cecyteg), Sabes y Preparatoria Oficial

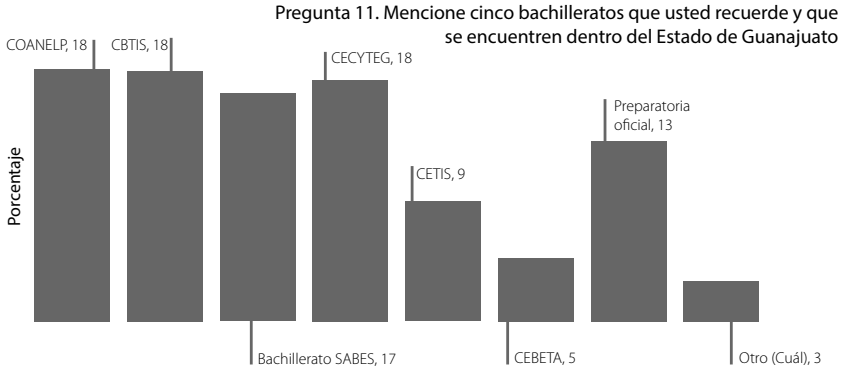



**Gráfico 4.** Con mayor prestigio: Centro de Bachillerato Tecnológico Industrial y de Servicios, Cecyteg, Conalep, Sabes y Preparatoria Oficial

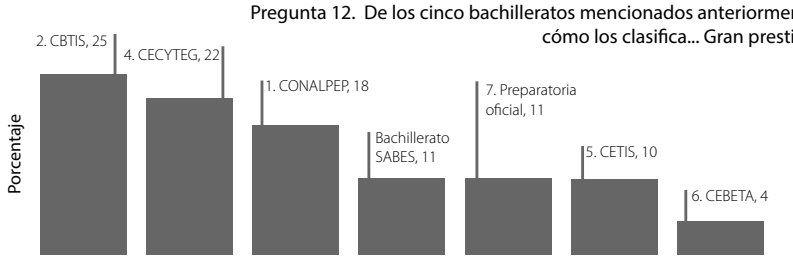
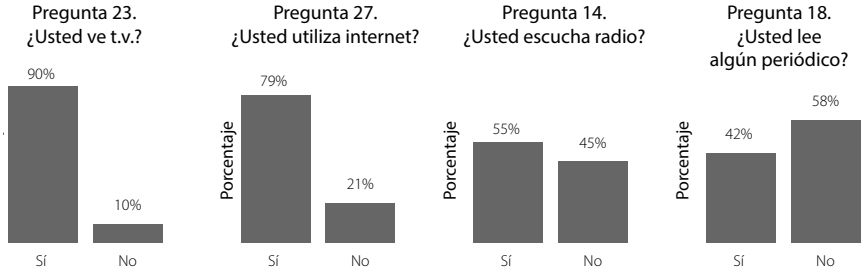



**Gráfico 5.** Los medios de comunicación más utilizados son televisión, internet, radio y periódico



## Conclusiones

Los resultados informan la posición y percepción que ocupa cada institución en el mercado, cómo las perciben en costos, calidad, presencia en el estado, criterios necesarios para decidir en qué institución estudiar. Es tarea de las instituciones proponer estrategias y acciones encaminadas a lograr una buena posición en la mente del consumidor.

Es importante mencionar que los datos varían en gran relevancia de acuerdo al análisis de cada una de las muestras, las tres que se han estado mencionando, así como la percepción que existe de un municipio a otro, y la variedad en los hábitos de audiencia.

Por mencionar un ejemplo en la ciudad de Apaseo el Grande, las universidades con mayor posicionamiento, en orden de mención, son: la Universidad de Guanajuato, el Tecnológico de Celaya, la Universidad del Sabes y el Instituto Tecnológico de Roque.

En cambio, en la ciudad de Dolores Hidalgo, las menciones son: Universidad de Guanajuato, Universidad de León, Tecnológico de Monterrey y Universidad La Salle. Y así se puede ir haciendo mención también por municipio y por muestra, dependerá de cómo se prefieran manejar las variables y buscar la relación entre ellas.

En el caso de bachillerato sucede algo similar, como ejemplo se menciona Guanajuato capital, en este caso el bachillerato con mayor posicionamiento es el Centro de Bachillerato Tecnológico Industrial de Servicios, seguido en igual de menciones el Bachillerato Sabes, la Preparatoria Oficial y el Cecyteg.

En el caso de Irapuato, primeramente se menciona al Cecyteg, Conalep, Centro de Bachillerato Tecnológico Industrial y de Servicios, Preparatoria oficial y Bachillerato Sabes.

Se concluye que hoy en día es necesario que las universidades realicen sus estudios de mercado para identificar las características de su mercado potencial, aunque se habla de un estado, en este caso Guanajuato, y que dentro de los dieciocho municipios que se estudian y se comparan existe una gran diversidad y preferencias. Que es necesario estudiarlas, comprender los hábitos que tiene la audiencia, qué medios de comunicación son los que tienen una mayor demanda y cuáles son los más convenientes de acuerdo con la geografía del Estado.

Este estudio es un referente para la toma de decisiones con una menor incertidumbre para las instituciones, no solamente por la geografía, sino que también es de acuerdo al perfil del consumidor y su percepción de una universidad a otra, de un bachillerato a otro.

# Referencias

Aristimuño, M., Rodríguez, C. & Guaita, W. (2011). La responsabilidad social universitaria: indicadores para su evaluación en Instituciones de Educación Superior. *Ninth Latin American and Caribbean Conference*. 3 y 5 de Agosto 2011. Medellín, Colombia.

Beltrán-Llevador, J., Íñigo-Bajo, E. y Mata-Segreda, A. (2014). La responsabilidad social universitaria, el reto de su construcción permanente. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, *14*(5), 2-16.

Baraibar, E. & Luna, L. (2012). The influence of transparency of University Social Responsibility in the creation of Reputation. *Regional and Sectoral Economics Studies*, *12*(3), 21-33.

Domínguez, J & Rama, C. (2012). *La Responsabilidad Social Universitaria en la Educación a Distancia*. Lima, Perú: Virtual Educa.

Hernández-Arteaga, R., Alvarado-Pérez, J. y Luna, J. (2015). Responsabilidad social en la relación universidad-empresa-estado. *Educ. Educ*, *18*(1), 95-110. doi: 10.5294/edu.2015.18

Kazmier, L.J. (1998). *Estadística aplicada a la administración y a la economía*. México: McGraw-Hill.

Kerin, R.A., Hartley S.V. y Redelius, W. (2009). *Marketing*. México: McGraw-Hill.

Klinger, R., Olaya, J., Rentería, E., Canaval, J., Giraldo, A.L., Mosquera, J. y Bermúdez, M. (2014). Medición de la imagen institucional de una universidad entre estudiantes de último año de educación secundaria. *Sophia*, *10*(1), 83-94.

Lescher, M., Lescher, I. y Caira, N. (2015). Responsabilidad social universitaria en Maracaibo, Venezuela, *Telos. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, *17*(2), 196-207.

Malhotra, N.K. (2008). *Investigación de mercados*. México: Pearson Prentice Hall.

Martínez-Pichardo, P.J. y Hernández-Oliva, A.V. (2013). Responsabilidad social universitaria: un desafío en la Universidad Pública Mexicana. *Contribuciones desde Coatepec*, *24*, 85-103.

Mehta, R.S. (2011). Corporate Social Responsibility and Universities: Towards an Integrative Approach. *International Journal of Social Science and Humanity*, *1*(4), 1-5.

Monsiváis, C. (2008). Sobre las universidades públicas. *Universidades*, *LVI-II*(37), 3-11.

Morales, J.D. (2013). Modelo de Responsabilidad Social Universitaria como factor de formación integral de los ingenieros. *Word Engineering Education Forum*, 1-10.

Nejati, M., Shafaei, A., Salamzadeh, Y. & Daraei, M. (2011). Corporate social responsibility and universities: A study of top world universities websites. *African Journal of Business Management*, *5*(2), 440-447.

Ramírez, T. (2010). Estudio de factibilidad, elemento clave para la apertura de un programa educativo pertinente en la región suroeste del Estado de Guanajuato. *Cuadernos de Educación y Desarrollo*, *2*(13).

Ramos, C., García, J. y Pérez, Y. (2011). La Universidad de servicio como paradigma de la Educación Superior. *Revista de Ciencias Sociales*, *XVII*(1), 48-58.

Reinhard, K., Osburg, T. & Townsend, R. (2010). Introducing corporate social responsibility as component in cooperative education: Results from a student research Project in Germany and The United States supported by Intel Corporation. *Asia-Pacific Journal of Cooperative Education*, *11*(1), 1-12.

Rivera, M.J., & Martínez, M.Y. (2014). *Diagnóstico de la imagen y posicionamiento de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia-Garagoa en el sector productivo de la región del Valle de Tenza-Boyacá*. (Tesis de licenciatura). Universidad Nacional Autónoma de México. Recuperado de repository.unad.edu.co/bitstream/10596/3393/1/33677203.pdf

Stanton, W.J., Etzel, M.J. y Walker, B.J. (2007). *Fundamentos de marketing*. México. McGraw-Hill.

Thöni, E. & Schneller, C. (2011). Knowledge Societies: Universities and their Social Responsabilities. Asia-Europe Foundation's Eduaction Hub and the University of Innsbruck, 1-76.

Valarezo, K. & Tuñez, J.M. (2014). Responsabilidad Social Universitaria. *Revista de Comunicación*, *13*, 84-117.

Vasilescu, R., Barna, C., Epure, M. & Baicu, C. (2010). Developing University social responsibility: A model for the challenges of the new civil society. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, *2*, 4177-4182.

Zeithmal, V.A., Bitner, M.J. & Gremler, D.D. (2009). *Marketing de servicios*. México: McGraw-Hill.

# La Responsabilidad Social en la Uladech Católica en el contexto de la reforma universitaria

**Julio B. Domínguez Granda***
**Hélmer T. Chávez Pérez****
**Perú**

## Resumen

El presente trabajo se hace con el propósito de dar a conocer cómo la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote ha logrado institucionalizar la Responsabilidad Social como un eje transversal en la formación integral de los estudiantes, como parte de la transformación universitaria producto de la nueva Ley Universitaria 30220.

## Introducción

La universidad tiene un lugar especial en la sociedad y desempeña un papel irreemplazable en ella; un lugar no solo físico, sino

* Doctor en Ciencias Políticas y Relaciones internacionales, rector de la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote. Contacto: rectorado@uladech.edu.pe

** Doctor en Educación, director de Responsabilidad Social de la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote. Contacto: dires@uladech.edu.pe

fundamentalmente cultural, social, de promoción de la investigación, del desarrollo (Martínez, 2007).

La Universidad tiene múltiples desafíos en este siglo xxi y su relación con la sociedad civil es uno de los más importantes, sobre todo cuando desde determinados sectores neoconservadores se enfatiza que esa vinculación debe estar más cercana al mundo laboral y empresarial que a las necesidades sociales emergentes, todo ello en un contexto de desigualdades donde la función de responsabilidad pública debe apostar decididamente por fomentar políticas de redistribución y reconocimiento que promuevan la inclusión y la participación democrática desde las diferentes áreas de conocimiento (Vila, 2012).

El término Responsabilidad Social comenzó a utilizarse de forma generalizada a comienzos de la década de 1970, aunque organizaciones y gobiernos ya realizaban acciones en algunos de los aspectos considerados como responsabilidad social desde finales del siglo xix, y en algunos casos, incluso desde antes.

En el pasado, la atención sobre responsabilidad social se había centrado principalmente en las empresas. Para la mayoría de las personas el término "responsabilidad social corporativa" es todavía más familiar que el de "responsabilidad social".

La visión de que la responsabilidad social es aplicable a todas las organizaciones surgió en la medida en que diferentes tipos de organizaciones, no solo aquellas del mundo de los negocios, reconocieron que ellas también tenían responsabilidades en la contribución al desarrollo sostenible (Indecopi, 2010).

A nivel académico, principalmente en la educación superior, progresivamente se han venido incorporando diferentes materias a la responsabilidad social; hace más de un siglo aparecen las prácticas laborales y las prácticas justas de operación, actualmente, los derechos humanos, el medio ambiente, la protección del consumidor y la lucha contra el fraude y así otros que llegan a verse como elementos importantes de la responsabilidad social, sin descartar por ello el tema de la filantropía (Domínguez, 2015).

La Responsabilidad Social puede ofrecer numerosos beneficios potenciales para una organización como sigue: toma de decisiones con base en la compresión de las expectativas de la sociedad y el riesgo de

ignorarla, gestión de riesgos, gestión de la innovación, mejora competitiva, mejora de su relación con las partes interesadas, mejora del clima organizacional, mejora de la salud y seguridad en el trabajo, mejora de la motivación y retención del personal, ahorros por mejora de productividad, entre otros (Domínguez, 2015).

El interés creciente hacia los aspectos de responsabilidad social y ética de las universidades es una respuesta a la llamada "sed de eticidad", que señaló con gran acierto F. Vallaeys, ante los grandes problemas sociales de inequidad, corrupción, escándalos financieros, ausencia de valores morales, falta de justicia social, entre otros. Esta problemática ha promovido la reflexión sobre la calidad de la formación de los profesionales y el papel de la universidad en la sociedad (Ojalvo y Gonzáles, 2014).

La Universidad puede programar, patrocinar, fomentar, articular y/o crear instancias en función de la Responsabilidad Social Universitaria, como también reconocer experiencias ya existentes que representan este espíritu. En este sentido, se entrega una muestra de iniciativas que se explicitan a continuación, enmarcadas en 4 tipos de experiencias: Gestión-Acceso y Permanencia-Docencia Vinculación (Figueroa, 2014).

Otras alternativas para enfocar la responsabilidad social son las prácticas profesionales y pasantías, las cuales están en la mira de las reformas curriculares llevadas a cabo bajo la modalidad del currículo integral basado en competencias, con la finalidad de garantizar la inserción de los estudiantes y docentes en la problemática social (Salom, 2011).

En Perú, de acuerdo a la nueva Ley Universitaria N.° 30220, art. 124°, la responsabilidad social universitaria es la gestión ética y eficaz del impacto generado por la universidad en la sociedad debido al ejercicio de sus funciones: académicas, de investigación y de servicios de extensión y participación en el desarrollo nacional en sus diferentes niveles y dimensiones; incluye la gestión de impactos producido por las relaciones entre los miembros de la comunidad universitaria, sobre el ambiente, y sobre las organizaciones públicas y privadas que se constituyen en partes interesadas. Así mismo, entendemos que la responsabilidad social universitaria es fundamento de la vida universitaria, contribuye al desarrollo sostenible y al bienestar de la sociedad, pero sobre todo compromete a toda la comunidad universitaria.

La política de responsabilidad social en la Uladech Católica se incluye en los diversos documentos estratégicos, como son: Proyecto Educativo Institucional, Plan Estratégico Institucional 2016-2018, Plan de Funcionamiento y Desarrollo Institucional 2016; además en los documentos normativos como son: Estatuto, Reglamento General, Reglamento de Organización y Funciones por Procesos, Manual de Organización y Funciones, Reglamento Académico, Reglamento de Extensión Cultural y Proyección Social y Reglamento de Servicio Social Universitario (Uladech Católica, 2016).

## Antecedentes de la RS en Uladech Católica

El resultado de la transformación de la Uladech Católica para incluir el modelo de gestión de la responsabilidad social se inicia a partir de1997, año en el cual se implementa un modelo humanista cristiano basado en la ética y valores incluyendo asignaturas obligatorias (Pastoral Universitaria, Ética y Valores) en el plan de estudio de todas las carreras profesionales. En el año 2006 se crea Departamento Académico de Responsabilidad Social Universitario acorde a la concepción moderna de Ética y Valores que relaciona la Responsabilidad Social Universitaria en un mundo globalizado. A partir del año 2008, se realizó la implementación del Modelo del Sistema de Responsabilidad Social, integrado por nueve asignaturas, que incluye la estrategia pedagógica del desarrollo de proyectos de extensión universitaria y proyección social alineados a la ISO 26000. Posteriormente, como consecuencia de las mejoras organizacionales generadas por el proceso de acreditación de las carreras profesionales, se implementó en la Universidad la gestión por procesos, erigiéndose la Dirección de Responsabilidad Social. Estas mejoras determinaron en los proyectos educativos de las escuelas profesionales el cambio en la denominación de las asignaturas por ocho asignaturas de Responsabilidad Social (Responsabilidad Social I-VIII).

En 2014 se publica en el *Diario Oficial El Peruano* (2014) la Ley Universitaria N.° 30220, que en sus artículos 124 y 125 precia la definición de la responsabilidad social universitaria y los medios de promoción de

esta, las que han sido adecuadas en el Estatuto de la Universidad. En el artículo 130 de la indicada Ley se establece la creación del servicio social universitario, que consiste en la realización obligatoria de actividades temporales que ejecuten los estudiantes universitarios de manera descentralizada; tendientes a la aplicación de los conocimientos que hayan obtenido y que impliquen una contribución en la ejecución de las políticas públicas de interés social y fomenten un comportamiento altruista y solidario que aporte en la mejora de la calidad de vida de los grupos vulnerables en nuestra sociedad. Como se puede observar, este modelo ya venía siendo ejecutado por la universidad.

Dentro de las acciones de adecuación a la nueva Ley Universitaria en su artículo 130 se aprobó el Reglamento del Servicio Social Universitario (Uladech, 2015) y, posteriormente se elaboró el Programa del Servicio Social Universitario (SSU) que se inició en el Semestre 2015-1 con la asignatura de RS VII, continuando en el 2015-2 con la asignatura de RS VIII, según lo reglamentado; implementándose proyectos orientados a la prestación del servicio social universitario según la actividad clave de la carrera profesional.

Al respecto cabe establecer la pregunta eje de esta investigación: ¿cuál es el impacto que ha tenido la institucionalización de la Responsabilidad Social como un eje transversal en la formación integral de los estudiantes, la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, en el marco de Ley Universitaria 30220? Tema que se pretende analizar con el propósito de caracterizar la prácticas en la formación integral de los estudiantes, en la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, en el marco de Ley Universitaria 30220.

# Metodología

## Fuentes de información

El módulo de proyectos proporciona la información relacionada con proyectos presentados y los proyectos que fueron culminados. Así mismo, el ERP University cuenta con el módulo de encuestas que ha permitido procesar la información proveniente de los cuestionarios elaborados especialmente para el caso y aplicados a los docentes, estudiantes y

poblaciones vulnerables para el cálculo de grado de satisfacción de las partes interesadas.

## Cálculo de la eficacia en el desarrollo de proyectos del servicio social universitario

Estudiantes y docentes tutores de rs registran los proyectos que desarrollan en poblaciones vulnerables de los cinturones de pobreza de regiones del país, en donde está presente la Sede Central y filiales de Uladech Católica. Según dicho registro, cuyos reportes permiten calcular la eficacia de desarrollo de proyecto como porcentaje de medición de eficacia del 2015, utilizando la siguiente relación:

(N.° de informes finales aprobados de proyectos ejecutados/ n° de proyectos aprobados) x 100

## Cálculo de la satisfacción y otras características en el desarrollo de proyectos del servicio social universitario

Con los datos proporcionados por la aplicación online de la encuesta de satisfacción a docentes, estudiantes y grupos vulnerables provenientes del módulo de encuestas se procede a establecer los porcentajes de satisfacción de cada grupo.

Las encuestas de estudiantes consideran lo siguiente: a) frecuencia en que el grupo de interés colaboró con el servicio prestado, b) adquisición de conocimientos vinculados con su carrera profesional, c) respeto, amabilidad y tolerancia hacia los beneficiarios, d) contribución para mejorar las condiciones de vida de la comunidad, e) satisfacción con el servicio social, f) satisfacción con las experiencias obtenidas en la ejecución del servicio social.

Las encuestas a los docentes consideran lo siguiente: a) importancia del servicio social, b) verificación de la vulnerabilidad de las poblaciones elegidas, c) articulación de asignaturas de responsabilidad social con los proyectos de servicio social, d) verificación del aporte del servicio social a las mejoras de las condiciones de vida de las comunidades vulnerables, e) verificación del conocimiento del docente

respecto a la normativa de responsabilidad social universitaria y del servicio social, f) interés de los estudiantes por el desarrollo del servicio social, g) opción por la mejora del servicio social.

Las encuestas a los grupos de interés consideran lo siguiente: a) mejora de calidad de vida, b) ayuda oportuna y solidaria a la población por los estudiantes, c) satisfacción con el servicio prestado por los estudiantes, d) mantenimiento del servicio de los estudiantes, e) satisfacción con el servicio social.

# Resultados y discusión

## Eficacia del servicio social

En el cuadro1 se presenta el acumulado de proyectos SSU aprobados e informes finales evidenciados por los estudiantes en cada uno de los semestres considerados en el primer grupo de SSU correspondiente al semestre 2015-1 y 2015-02, así mismo el total acumulado en el periodo.

Con la información del cuadro2, se satisface la relación para obtener el índice de eficacia de los proyectos de servicio social como porcentaje de proyectos con informe final para 2015 alcanzado por los estudiantes: porcentaje de eficacia del SSU = (2722/2769) x 100; = 98,3%

De acuerdo con lo anterior, los estudiantes de la Uladech Católica muestran una eficacia del 98,3% de proyectos con informe final respecto a proyectos presentados para ejecución.

Cuadro 1. Proyectos SSU presentados y aprobados. Estudiantes, 2015

| 2015-1 | Proyectos |
|---|---|
| RS VII - Proyectos aprobados | 1587 |
| RS VIII - Proyectos aprobados | 1182 |
| Total | 2769 |
| RS VIII -Informes finales aprobados | 912 |
| 2015-2 | |
| RS VIII - Informes finales aprobados | 1810 |
| 2015 | |
| Total de informes finales (Sumatoria de semestre 2015-1y 2015-2) | 2722 |

**Fuente:** módulo PECPS-SSU, 2015.

## Satisfacción y otros impactos del ssu

El grado de satisfacción del ssu se aplica para docentes, estudiantes y grupos vulnerables a través de encuestas cuyos resultados se presentan en los cuadros N.° 2, 3, 4, 5, 6 y 7; para estudiantes, N.° 8, 9, 10, 11, 12, 13 y 14; para docentes y N.° 15, 16, 17, 18 y 19 para grupos de interés, de acuerdo a los aspectos considerados en la metodología. En lo que sigue se discutirán independientemente los casos de estudiantes, docentes y grupos de interés de acuerdo a los cuadros de resultados correspondientes:

## Estudiantes

En lo que sigue se presentan los resultados de las encuestas aplicadas a los estudiantes que muestran el grado de satisfacción y otros aspectos positivos relacionados con el servicio social tal como se describe en los siguientes cuadros, y en cuanto respecta a la satisfacción con las experiencias obtenidas en la ejecución del servicio social, los resultados han sido interpretados al final de la presentación de los cuadros.

Cuadro 2. Colaboración e interés de la comunidad en el ssu

| Opción | Frecuencia | Porcentaje % |
|---|---|---|
| Nunca | 27 | 2 |
| A veces | 247 | 20 |
| Siempre | 967 | 78 |
| Total | 1241 | 100 |

**Fuente:** elaboración propia.

Cuadro 3. Utilidad de los conocimientos adquiridos durante su formación profesional en situaciones prácticas para solucionar problemas de la comunidad

| Opción | Frecuencia | Porcentaje % |
|---|---|---|
| No | 13 | 1 |
| Sí | 1228 | 99 |
| Total | 1241 | 100 |

**Fuente:** elaboración propia.

Cuadro 4. Interacción con la comunidad recibió un trato de respeto, amabilidad y tolerancia

| Opción | Frecuencia | Porcentaje % |
|---|---|---|
| Nunca | 3 | 0 |
| A veces | 102 | 8 |
| Siempre | 1136 | 92 |
| Total | 1241 | 100 |

**Fuente:** elaboración propia.

Cuadro 5. Considera que el ssu realizado ha contribuido a mejorar las condiciones de vida de la comunidad

| Opción | Frecuencia | Porcentaje % |
|---|---|---|
| No | 21 | 2 |
| Sí | 1220 | 98 |
| Total | 1241 | 100 |

**Fuente:** elaboración propia.

Cuadro 6. Percepción en relación si la comunidad quedó satisfecha con el ssu

| Opción | Frecuencia | Porcentaje % |
|---|---|---|
| No | 29 | 2 |
| Sí | 1212 | 98 |
| Total | 1241 | 100 |

**Fuente:** elaboración propia.

Cuadro 7. Satisfacción con las experiencias obtenidas en la ejecución del ssu

| Opción | Frecuencia | Porcentaje % |
|---|---|---|
| No | 41 | 3 |
| Sí | 1200 | 97 |
| Total | 1241 | 100 |

**Fuente:** elaboración propia.

Tal como se aprecia en el cuadro 2 el 78% de los estudiantes afirma que los miembros de los grupos de interés colaboraron y tomaron

interés en el servicio prestado por estos en las poblaciones vulnerables y el 20% lo hace esporádicamente.

- De acuerdo al cuadro 3 el 99% de los estudiantes afirma que los conocimientos adquiridos durante su formación profesional le sirvieron para solucionar problemas de la comunidad.
- De acuerdo al cuadro 4 el 92% de los estudiantes considera que el trato recibido por los beneficiarios fue de respeto, amabilidad y tolerancia.
- De acuerdo al cuadro 5 el 98% de los estudiantes considera que el ssu ha contribuido a mejorar las condiciones de vida de la comunidad.
- De acuerdo al cuadro 6 el 98% de los estudiantes considera que la comunidad quedó satisfecha con el servicio.
- De acuerdo al cuadro 7 el 97% de los estudiantes está satisfecho con las experiencias obtenidas en la ejecución del servicio.

## Docentes

En lo que sigue se presentan los resultados de las encuestas aplicadas a los docentes que muestran el grado de satisfacción y otros aspectos positivos relacionados con el servicio respecto a su aporte en la mejora del proceso del servicio social, los cuales han sido interpretados al final de la presentación de los siguientes cuadros:

Cuadro 8. Importancia del ssu

| Opción | Frecuencia | Porcentaje % |
|---|---|---|
| No | 0 | 0 |
| Sí | 47 | 100 |
| Total | 47 | 100 |

**Fuente:** elaboración propia.

Cuadro 9. Considera que las poblaciones elegidas son vulnerables

| Opción | Frecuencia | Porcentaje % |
|---|---|---|
| No | 0 | 0 |
| Sí | 47 | 100 |
| Total | 47 | 100 |

**Fuente:** elaboración propia.

Cuadro 10. El ssu se articula como responsabilidad social

| Opción | Frecuencia | Porcentaje % |
|---|---|---|
| No | 0 | 0 |
| Sí | 47 | 100 |
| Total | 47 | 100 |

**Fuente:** elaboración propia.

Cuadro 11. El ssu ha contribuido a mejorar las condiciones de vida de las comunidades vulnerables

| Opción | Frecuencia | Porcentaje % |
|---|---|---|
| No | 4 | 9 |
| Sí | 43 | 91 |
| Total | 47 | 100 |

**Fuente:** elaboración propia.

Cuadro 12. Conocimiento de normas del ssu

| Opción | Frecuencia | Porcentaje % |
|---|---|---|
| No | 8 | 17 |
| Sí | 39 | 83 |
| Total | 47 | 100 |

**Fuente:** elaboración propia.

Cuadro 13. Interés de los estudiantes por el ssu

| Opción | Frecuencia | Porcentaje % |
|---|---|---|
| No | 9 | 19 |
| Sí | 38 | 81 |
| Total | 47 | 100 |

**Fuente:** elaboración propia.

Cuadro 14. Aporte en la mejora del proceso del ssu

| Opción | Frecuencia | Porcentaje % |
|---|---|---|
| No | 0 | 0 |
| Sí | 47 | 100 |
| Total | 47 | 100 |

**Fuente:** elaboración propia.

Tal como se aprecia en el cuadro 8 el 100% de los docentes considera importante el servicio social.

- De acuerdo al cuadro 9 el 100% de los docentes considera que las poblaciones elegidas son vulnerables.
- De acuerdo al cuadro 10 el 100% de los docentes considera que el servicio social universitario se articula como responsabilidad social.
- De acuerdo al cuadro 11 el 91% de los docentes considera que el servicio ha contribuido a mejorar las condiciones de vida de las poblaciones vulnerables.
- De acuerdo al cuadro 12 el 83% de los docentes conoce las normas del servicio social universitario.
- De acuerdo al cuadro 13 el 81% de los docentes considera que los estudiantes muestran interés por el servicio social universitario.
- De acuerdo al cuadro 14 el 100% de los docentes considera que aporta en la mejora del servicio social universitario.

## Grupos de interés

En lo que sigue se presentan los resultados de las encuestas aplicadas a los grupos de interés que muestran el grado de satisfacción y otros aspectos positivos relacionados con el servicio social universitario respecto a la satisfacción con el servicio prestado por los estudiantes, los cuales han sido interpretados al final de la presentación de los cuadros que se presentan a continuación.

Cuadro 15. El ssu contribuye a mejorar las condiciones de vida de los miembros de la comunidad

| Opción | Frecuencia | Porcentaje % |
|---|---|---|
| No | 0 | 0 |
| Sí | 6 | 100 |
| Total | 6 | 100 |

**Fuente:** elaboración propia.

Cuadro 16. Ayuda oportuna y solidaria por parte de los estudiantes del ssu a los miembros de su comunidad

| Opción | Frecuencia | Porcentaje % |
|---|---|---|
| No | 0 | 0 |
| Sí | 6 | 100 |
| Total | 6 | 100 |

**Fuente:** elaboración propia.

Cuadro 17. Satisfacción de los miembros de su comunidad con el ssu prestado por los estudiantes

| Opción | Frecuencia | Porcentaje % |
|---|---|---|
| No | 0 | 0 |
| Sí | 6 | 100 |
| Total | 6 | 100 |

**Fuente:** elaboración propia.

Cuadro 18. Preferencia por la continuidad del ssu en la comunidad por los estudiantes

| Opción | Frecuencia | Porcentaje % |
|---|---|---|
| No | 0 | 0 |
| Sí | 6 | 100 |
| Total | 6 | 100 |

**Fuente:** elaboración propia.

Cuadro 19. Satisfacción con el ssu prestado por los estudiantes

| Opción | Frecuencia | Porcentaje % |
|---|---|---|
| No | 0 | 0 |
| Sí | 6 | 100 |
| Total | 6 | 100 |

**Fuente:** elaboración propia.

Tal como se aprecia en el cuadro 15 el 100% de los grupos de interés considera que el servicio social realizado por los estudiantes de Uladech Católica contribuye a mejorar las condiciones de vida de los miembros de la comunidad.

- De acuerdo al cuadro 16 el 100% de los grupos de interés considera que ha recibido ayuda oportuna y solidaria por parte de los estudiantes del servicio social a los miembros de su comunidad.
- De acuerdo al cuadro 17, el 100% de los grupos de interés considera que los miembros de su comunidad está satisfecho con el servicio social prestado.
- De acuerdo al cuadro 18 el 100% de los grupos de interés tiene preferencia por la continuidad del servicio social en la comunidad.
- De acuerdo al cuadro 19 el 100% de los grupos de interés está satisfecho con el servicio social prestado por los estudiantes

## Conclusiones

Uladech Católica ha demostrado una rápida capacidad de adaptación a los cambios verificando su estrategia de políticas universitarias que siguen las tendencias mundiales, tal es el caso de la responsabilidad social.

El impacto del servicio social universitario en el estudiante universitario ha sido positivo en cuanto a que mayoritariamente los estudiantes que participaron en el programa están de acuerdo en que los miembros de los grupos de interés colaboraron y tomaron interés en el servicio prestado por estos en las poblaciones vulnerables; los conocimientos adquiridos durante su formación profesional le sirvieron

para solucionar problemas de la comunidad; el trato recibido por los beneficiarios fue de respeto, amabilidad y tolerancia; el servicio social universitario ha contribuido a mejorar las condiciones de vida de la comunidad; la comunidad quedó satisfecha con el servicio social universitario y los estudiantes se encuentran satisfechos con las experiencias obtenidas en la ejecución del servicio social universitario.

El impacto del servicio social universitario en el docente universitario ha sido positivo en cuanto a que en su mayoría los docentes que participaron del programa están de acuerdo en que: el servicio social universitario es importante; las poblaciones elegidas son vulnerables; se articula como responsabilidad social; ha contribuido a mejorar las condiciones de vida de las poblaciones vulnerables; los docentes conocen las normas; los estudiantes muestran interés por el servicio social universitario y los docentes aportan en la mejora del servicio social universitario.

El impacto del servicio social universitario en los grupos de interés ha sido positivo en cuanto a que en su mayoría los grupos de interés que participaron del programa están de acuerdo en que: el servicio social realizado por los estudiantes contribuye a mejorar las condiciones de vida de los miembros de la comunidad; ha recibido ayuda oportuna y solidaria por parte de los estudiantes; los miembros de su comunidad están satisfechos con el servicio social prestado por los estudiantes; preferencia por la continuidad en la comunidad de los estudiantes.

# Referencias

Diario Oficial El Peruano (2014). Ley Universitaria 30220. Recuperado de https://www.sunedu.gob.pe/files/normatividad/LEY_UNIVERSITARIA.PDF

Domínguez, J. (2015). *Responsabilidad Social de las Organizaciones (rso): Avances y propuestas en América Latina. Fuentes de la Responsabilidad Social*. Trujillo, Perú: Gráfica Real s.a.c.

Figueroa, L. (2014). *La responsabilidad social universitaria en la universidad de Santiago de Chile: algunas iniciativas de nuestro sello como institución estatal y pública*. Santiago de Chile: Editorial Universidad de Santiago de Chile.

Idecopi (2010). Norma Técnica Peruana, Guía de Responsabilidad Social, ntp-iso 26000. Lima, Perú.

Martínez, M. (2007). Aprendizaje, servicio y responsabilidad social de las universidades. Barcelona: Ediciones Octaedro, S.L.

Ojalvo, V. y Gonzales, B. (2014). *La responsabilidad social universitaria para la formación*. Cuba: Editorial Universitaria.

Salom, J. D. (2011). Responsabilidad social desde el enfoque de la gestión pública en el sector universitario. *Revista de Ciencias Sociales*. Zulia.

Uladech Católica (2016). *Estatuto Institucional*. Obtenido de http://www.uladech.edu.pe/images/stories/universidad/documentos/2016/estatuto_v013_2016.pdf

Uladech Católica (2016). Manual de Organización y Funciones. Recuperado de http://www.uladech.edu.pe/images/stories/universidad/documentos/2016/manual_organizacion_funciones_v006.pdf

Uladech Católica (2016). Plan de Funcionamiento y Desarrollo Institucional 2016. Recuperado de http://www.uladech.edu.pe/images/stories/universidad/documentos/2016/plan-de-funcionamiento-y-desarrollo-institucional-2016-v001.pdf

Uladech Católica (2016). Plan Estratégico Institucional 2016-2018. Recuperado de http://www.uladech.edu.pe/images/stories/universidad/documentos/2016/plan-estrategico-institucional-2016-2018-v001.pdf

Uladech Católica (2016). Proyecto Educativo Institucional. Recuperado de http://www.uladech.edu.pe/images/stories/universidad/documentos/2014/proyecto-educativo-institucional-v03.pdf

Uladech Católica (2016). Reglamento Académico, Reglamento de Extensión Cultural y Proyección Social. Recuperado de http://www.uladech.edu.pe/images/stories/universidad/documentos/2017/reglamento-academico-012.pdf

Uladech Católica (2016). Reglamento de Organización y Funciones por Procesos. Recuperado de http://www.uladech.edu.pe/images/stories/universidad/documentos/2016/reglamento_organizacion_funciones_proceso_v007.pdf

Uladech Católica (2016). Reglamento de Servicio Social Universitario. Recuperado de http://www.uladech.edu.pe/images/stories/universidad/documentos/2016/reglamento_servicio_social_universitario_v03.pdf

Uladech Católica (2016). Reglamento General. Recuperado de http://www.uladech.edu.pe/images/stories/universidad/documentos/2016/reglamento_general_v010.pdf

Vila, E. (2012). Políticas educativas globales y responsabilidad social de las universidades. Málaga: Servicio de Publicaciones y Divulgación Científica de la Universidad de Málaga.

# Educación ambiental formativa universitaria
## Caso: Vertidos contaminantes utilizados como material de construcción

Colón Gilberto Martínez Rehpani*
**Ecuador**
María Caridad Valdés Rodríguez**
**Cuba**
Xavier Oswaldo Orellana León***
**Ecuador**

## Introducción

Dentro del desarrollo de la cultura ambiental universitaria es posible contribuir con innovaciones donde participen los estudiantes universitarios a través de la investigación continua, de bajo costo y al mismo tiempo fomentar cambios tecnológicos relacionados con el medio ambiente y su entorno social, animando a los futuros profesionales a la apertura de nuevos conocimientos, así como de otros materiales de construcción.

Se puede contribuir con la mejora ambiental y el progreso social incorporando educativamente a los jóvenes al desarrollo de competencias laborales actualizadas, y a hacer uso de los conocimientos y

* Doctorando en Ciencias de la Educación. Universidad Católica Santiago de Guayaquil. Contacto: gilberto.martinezr@hotmail.com

** Doctora en Ciencias Pedagógicas. Universidad de las Ciencias Informáticas. Contacto: mvaldes@uci.cu

*** Ing. Civil. Universidad Católica Santiago de Guayaquil. Contacto: xaore91@gmail.com

habilidades de la población local, junto con la revalorización de la educación universitaria institucional. A modo de ejemplo se presenta un proceso metodológico de bajo costo, desarrollado por estudiantes universitarios, que hace posible demostrar que sí es factible utilizar los lodos procedentes de las plantas de tratamiento de aguas residuales, instaladas en la ciudad de Guayaquil, en la elaboración de ladrillos cerámicos.

En el presente trabajo se ilustra también que es posible minimizar los impactos ambientales y sociales que se pudieran producir por la disposición final de estos fangos y lodos residuales, y conseguir utilizar este residuo peligroso como material de construcción. Este proyecto propone un nuevo uso de los lodos de aguas residuales que actualmente se depositan en el relleno sanitario de Las Iguanas de la ciudad de Guayaquil.

Simultáneamente, se está tratando de potenciar competencias profesionales, de forma gradual, en todas las carreras universitarias, a fin de lograr resultados favorables en la integración de tecnologías, la ciencia y el pensamiento innovador de la educación, en favor del desarrollo humano sostenible y la Responsabilidad Social Universitaria (rsu).

## Antecedentes

La educación ambiental es un proceso real cuando hablamos de la prosperidad colectiva, y se fundamenta en la necesidad de mejorar, proteger y conservar el medio ambiente, base del sustento de la sociedad humana. Debe ser un proceso educativo permanente, dirigido a estimular la necesidad de universalizar la ética humana e inducir a las personas a adoptar actitudes y comportamientos consecuentes, que aseguren la protección del medio ambiente y el mejoramiento de la calidad de vida de la humanidad.

El medio ambiente se considera como un sistema particularmente complejo y continuo, donde se manifiestan interrelaciones dinámicas entre lo biótico, abiótico, socio cultural, económico, histórico y construido. En él se centra la visión de un planeta interconectado que contempla la propia existencia del hombre, su cultura y sus relaciones

sociales, por lo que el cuidado de la naturaleza debe constituir uno de los objetivos a ser priorizados por todos los sistemas educativos existentes en el mundo.

La ciencia, la tecnología y la innovación aportan una amplia plataforma teórica y metodológica, para que la educación ambiental constituya una fuente educativa, muy necesaria para el desarrollo en los educandos, de una cultura a favor de la protección del medioambiente con responsabilidad social, pero se requiere de un diseño de acciones formativas para aprovechar estos conocimientos con eficiencia y eficacia.

La consideración hacia el medio ambiente no se desarrolla por sí sola sin la influencia orientadora del educador, la familia y la sociedad en general. Muchos eventos y episodios son la expresión de una evolución creciente de la sensibilidad y conciencia humanas, acerca de la gravedad de los problemas ambientales y de la necesidad de la educación para controlarlos. En la Cumbre de la Tierra, celebrada en Río de Janeiro en 1992, se reconoció la indisoluble vinculación del desarrollo económico con el medio ambiente y se proclamó la dignidad de la persona humana.

La Unesco ha declarado, en el "Decenio de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible" (2005-2014), que el principio fundamental reside en el uso de la educación formal como un camino práctico hacia el cambio de valores, actitudes y modos de vida, para que se pueda lograr alcanzar un futuro sostenible y la evolución hacia sociedades más justas.

En muchos países existen leyes bien definidas a favor del medio ambiente, pero está claro que la solución a estos problemas no radica solo en la existencia de una legislación apropiada sino que en cada lugar del planeta es necesario también buscar enfoques, vías, métodos y procedimientos que favorezcan la aplicación práctica, efectiva y consecuente de acciones para la protección del medio ambiente. Las instituciones educativas pueden contribuir de manera determinante a través de la formación con responsabilidad social de sus recursos humanos.

En el marco del respeto al medioambiente, la naturaleza, la vida, las culturas y la soberanía, en Ecuador y en otros países, el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología, Innovación y Saberes Ancestrales, tiene

entre sus finalidades el desarrollo de tecnologías e innovaciones que mejoren la calidad de vida y contribuyan a la realización del buen vivir, impulsen la producción nacional y eleven la eficiencia y productividad.

Sin embargo, existen contradicciones entre la educación que se requiere poseer desde las instituciones educacionales, sociales y familiares y el desempeño de la actividad humana por la preservación y cuidado en los ambientes naturales ya que, 1) las actividades humanas afectan a los ambientes naturales, reduciéndolos en su extensión y haciendo que desaparezcan especies nativas de animales y plantas, y 2) los ambientes naturales son el soporte de donde se extraen recursos indispensables para el hombre, algunos de los cuales corren el riesgo de terminarse.

## La responsabilidad social y las instituciones educativas

El análisis de algunos fundamentos llevó a los autores a reflexionar en la necesidad del diseño y la implementación futura de una estrategia formativa de enseñanza que, desde este trabajo investigativo, encuentre en la responsabilidad social de la universidad, una de las bases para la generación de nuevos conocimientos que contribuyan a modificar el mundo en el que se vive y su conservación, para mejorar la calidad de vida en el planeta Tierra, en el presente y futuro de las generaciones.

A partir de la segunda mitad del siglo xx han aumentado las preocupaciones por los problemas ambientales, y es cuando se vuelve a repensar en el medio ambiente, debido a los problemas de contaminación, extinción de especies nativas, degradación de bosques, incremento de la pobreza, entre otros. De una manera u otra los problemas ambientales están afectando negativamente la calidad de vida de las poblaciones humanas. La protección del medio ambiente se ha convertido en una necesidad de primer orden para garantizar el desarrollo económico y social y, sobre todo, para la salud y supervivencia de la especie humana.

El principio de pertinencia, consagrado en algunas Constituciones, consiste en que la Educación Superior responda a: 1) las expectativas y necesidades de la comunidad, 2) la planificación nacional y al régimen

de desarrollo, 3) el desarrollo científico, humanístico y tecnológico y, 4) la diversidad cultural.

Las actividades de formación y de investigación deben de estar acompañadas de una reflexión sobre las consecuencias sociales de esos procesos. Esa es la dimensión moral que diferencia cultura y ciencia. Es necesario preparar estudiantes para su encuentro con problemas reales y sus responsabilidades sociales, para el análisis crítico, la reducción de la brecha entre ricos y pobres y la reducción de la exclusión social.

La responsabilidad social universitaria es la que propone la investigación con innovación ambiental urgente y vinculada a las necesidades mismas de la comunidad, cuidando que este eje principal de responsabilidad social, sea pertinente y práctico, de impacto en el mejoramiento de las condiciones de vida de las personas y muy alejado de la simple oratoria.

La responsabilidad social universitaria no es una etiqueta o una moda temporal, sino asumir valores sociales y compromisos con la justicia social y el desarrollo responsable. Es la puesta en práctica de los postulados de la Misión o del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (Pedi) de la Universidad. Se inicia con la investigación desarrollada en los salones de clase como un acto de servicio a la sociedad y es coherente con el principio universal de servicio al prójimo.

La contaminación actual de la atmósfera, cobertura vegetal y cuerpos de agua como ríos, lagos y mar, son indicativos de lo poco que se ha avanzado en las problemáticas ambientales, lo que hace necesario, entre otras tareas, promover actividades universitarias a nivel de los futuros profesionales que permitan proveerlos de las referencias y concientización fundamental para cuidar y conservar su entorno.

En la ciudad de Guayaquil, las migraciones han impactado a una comunidad golpeada por el desempleo, y ahora se ha instaurado un serio desafío de convivencia entre personas de amplia diversidad cultural. En la presente investigación se plantea una integración desde el enfoque ambiental, educativo y espontáneo de los nuevos profesionales, buscando la proximidad entre migrantes y la sociedad de acogida, que reconoce la situación de cada comunidad para la conformación de una igualdad compartida.

Fueron de mucha importancia las entrevistas con actores de distintos ámbitos sociales y profesionales oponentes significativos, cuyas investigaciones y quehacer docente se relacionan con la presente temática, o que ocupan cargos de decisión a nivel de empresa pública y/o privada, que influyeron en las acciones específicas relacionadas, así como también, profesionales de los medios de comunicación que contribuyeron con la difusión de opiniones, concurso estudiantil de innovaciones, reflexiones y noticias relacionadas entregadas a la ciudadanía.

## Proceso metodológico de bajo costo

En el Noroeste de Guayaquil, uno de los asentamientos informales llamado La Ladrillera, ubicado en el Bloque 9, Flor de Bastión, a la altura del km 14,5 de la vía a Daule, sobrevive precariamente desde hace 23 años, cuando se inició su proceso migratorio de familias procedentes generalmente de comunidades rurales de Manabí, Guayas, Esmeraldas y Los Ríos. Sus viviendas aún son básicas, en su mayoría de caña, plástico y cartón, techos de zinc, piso de tierra o tablas.

Muchas de estas familias son numerosas y entre las actividades que esta comunidad realiza está la de hacer ladrillos artesanales de arcilla cocida, utilizando una técnica antigua y existente en muchas localidades a nivel mundial. De manera experimental se intentó que esta comunidad, conjuntamente con estudiantes de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, pueda fabricar materiales de construcción distintos de los que ya realiza y mejorar así sus prácticas actuales, de modo que se puedan ampliar sus posibilidades de mercado.

En esta comunidad de trabajo se percibió a una ciudadanía participativa, que permitió razonamientos y experiencias con los universitarios en los procesos de aprendizaje, y el inicio de una propuesta formativa futura en este entorno socioeducativo, con sentido compartido entre estudiantes que están por graduarse y un grupo de personas de la mencionada comunidad, entusiastas en la observación, comparación, investigación y síntesis.

Para lograr la fabricación de ladrillos utilizando parcialmente los lodos provenientes de aguas residuales, se efectuaron visitas a distintas Plantas de Tratamiento de Aguas Residuales (PTAR) ubicadas en la ciudad de Guayaquil. Se analizó el manejo logístico de estos lodos y también el funcionamiento de las plantas de tratamiento. Se estudiaron los volúmenes de lodos que se producen y se localizó el sitio de muestreo apropiado para el presente proyecto experimental.

También fue necesario analizar el proceso de vertido que se realiza en el relleno sanitario de Las Iguanas, donde se depositan parte de estos lodos sobrantes, provenientes de algunas plantas de tratamiento de aguas residuales y también de canales de drenaje de aguas servidas de la ciudad de Guayaquil.

El sitio de muestreo seleccionado por estudiantes de la Facultad de Ingeniería, para la obtención de material de ensayo para la fabricación experimental de ladrillos artesanales con adiciones de lodos residuales fue una planta, cuyo proceso de deshidratación se realiza de forma natural, aprovechando los rayos UV en una cámara construida para el efecto. Estos lodos estaban biológicamente estabilizados y podían ser utilizados como un componente en la fabricación de ladrillos artesanales con adiciones de lodos residuales.

En la elaboración de ladrillos artesanales experimentales con adiciones de lodos residuales y la posterior quema de los mismos, se involucró a la comunidad de La Ladrillera, cuyos operarios son trabajadores hábiles en esta actividad artesanal. Se aseguró así la calidad de las muestras que se iban a fabricar. Esta comunidad está asentada de manera informal en el Noroeste de la ciudad de Guayaquil y su actividad es fabricar ladrillos con las arcillas del mismo sitio donde se han asentado. Se entrenó a los voluntarios de La Ladrillera y se les proporcionó equipos de protección individual por la presencia de patógenos en las muestras.

La zona donde está asentada la comunidad posee topografía ondulada, donde las depresiones se han rellenado geológicamente con sedimentos arcillosos, erosionados de las laderas de las elevaciones constituidas por arcillas residuales de la formación Piñón de la ciudad de Guayaquil. Estas arcillas sedimentarias de las depresiones mencionadas constituyeron la matriz principal del ladrillo artesanal con adiciones

de lodos residuales que se fabricó. A esta arcilla sedimentaria natural del sitio se le adicionaron los porcentajes previstos de lodos residuales, muestreados en la planta de tratamiento.

Las adiciones porcentuales experimentales escogidas fueron cinco: 1) ladrillos A (0% de adición de lodos residuales), 2) ladrillos B (10% de adición de lodos residuales), 3) ladrillos C (20% de adición de lodos residuales), 4) ladrillos D (30% de adición de lodos residuales), y 5) ladrillos E (100% de adición de lodos residuales).

El proceso de secado de los ladrillos crudos se realizó de manera natural, aprovechando la radiación solar. El secado duró 15 días y durante el acompañamiento técnico del mismo, también participaron de esta actividad ambientalmente educativa, los voluntarios de la comunidad de La Ladrillera, sensibilizados por la afectación que la misma tendrá en su calidad de vida.

Concluido el proceso de secado natural de todas las muestras de ladrillos crudos, la comunidad procedió a armar la pirámide de cocción convencional para el respectivo incremento de la temperatura y el cocimiento de los ladrillos experimentales. Los voluntarios de La Ladrillera construyeron una pirámide de 5.000 ladrillos aproximadamente y procedieron a realizar la cocción, la misma que, de acuerdo con las investigaciones realizadas por Gnecco, M. y Marquina, J. en el año 2.000, estos ladrillos debieron superar los 750°C de temperatura.

Los ladrillos estuvieron sometidos a esta temperatura aproximadamente durante 3 días. Concluido este proceso se pudo observar que los ladrillos elaborados con el 100% de lodos residuales sufrieron la quema parcial de la materia sólida. La materia orgánica se quema cuando la temperatura supera los 550°C y esta funcionó como combustible.

## Resultados

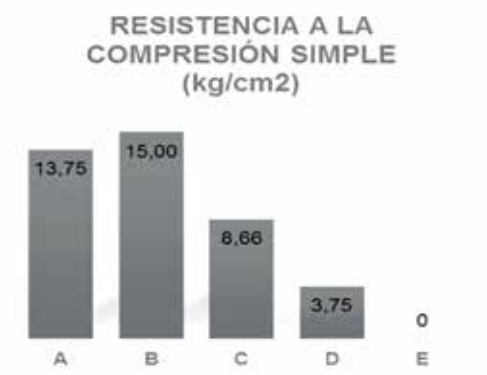
Concluido el proceso de quema, los especímenes con adiciones de lodos residuales fueron conducidos al laboratorio para ensayos de absorción, densidad y de compresión simple de los ladrillos, en posición de canto, sugestiva de la posición en la que trabajarían en una pared convencional. Además de las mediciones geométricas y de peso convencionales.

El cuadro 1 muestra los resultados obtenidos en las pruebas de compresión simple en los ladrillos con adiciones de lodos residuales con 0, 10, 20, y 30%.

Se puede deducir que los ladrillos de arcillas residuales de la formación Piñón de la ciudad de Guayaquil, con adiciones de hasta un 20% de lodos residuales provenientes de las plantas de tratamiento no presentan diferencias importantes en su resistencia a la compresión simple en relación con los mismos ladrillos sin adiciones de estos lodos residuales.

Los ladrillos con adiciones del 10% de lodos residuales presentaron mayores resistencias que los ladrillos sin adiciones, presumiblemente por el llenado de espacios vacíos intersticiales en la mezcla total por la parte mineral inorgánica contenida en los lodos residuales.

**Cuadro 1.** Distribución de la resistencia a la compresión simple promedio obtenida en las muestras ensayadas. Elaboración propia.




Durante la fabricación y quema de ladrillos utilizando el 100% de lodos residuales se pudo determinar que fue consumido el 77% en peso de la materia sólida. Se pudo concluir además que el remanente encontrado, posterior a la quema de estos ladrillos, es del 23% en peso y corresponde a material mineral no orgánico.

## Discusión

La fabricación lograda de estos ladrillos con adiciones de lodos residuales de las plantas de tratamiento de la ciudad de Guayaquil permitiría abrigar la idea de que se podría implementar a futuro, una planta automática sin participación directa de personas, que logre procesar conjuntamente con las arcillas residuales y sedimentarias de la ciudad de Guayaquil, los lodos residuales y otros productos contaminantes industriales de difícil disposición, así como también los materiales obtenidos en la limpieza de canales de aguas residuales de la ciudad.

De esta manera será posible aprovechar estos subproductos de múltiples maneras en la construcción, tales como ladrillos para paredes de mampostería, ladrillos para relleno de losas aligeradas, paneles para vivienda social, entre otros.

Estos resultados corresponden a los primeros que se realizan para ladrillos artesanales fabricados con arcillas de la formación Piñón del noroeste de Guayaquil, con adiciones de lodos residuales. El presente trabajo es perfectible y esta investigación actualmente continua realizándose en su siguiente etapa, buscando fabricar materiales de construcción de uso masivo para un posible uso en divisiones para vivienda social, utilizando los lodos residuales obtenidos de cámaras sépticas, lagunas de oxidación y de la limpieza de canales de drenaje de aguas residuales de la ciudad de Guayaquil, considerados productos contaminantes peligrosos.

## Conclusiones

El presente estudio contribuye a incrementar el compromiso de las Universidades con sus próximos profesionales, de mejorar el apoyo que estas prestan en la asesoría, formación y/o perfeccionamiento de microempresas y actividades productivas tecnológicas locales que necesitan de investigación aplicada para desarrollar o ampliar emprendimientos ambientales, con escasos recursos económicos.

Las iniciativas que se están desarrollando lentamente en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil poseen un capítulo de

sensibilización y concientización ambiental que nace con la educación, y va a contribuir con soluciones reales que no solo se transformarán en infraestructuras, sino que harán sentido en la mente de los profesionales bajo principios de sostenibilidad, para fomentar el desarrollo económico y social de las comunidades donde actúen.

La responsabilidad social universitaria trasciende lo empresarial, cuida el medio ambiente y se preocupa por las personas humanas. Los moradores pobres de La Ladrillera de Guayaquil, de alguna manera están participando de la Educación Superior y reciben formación en consonancia con su circunstancia, para la mejoría en los procesos de fabricación de sus productos y nuevas alternativas para el mercado.

Para pensar en un futuro desarrollo rural sostenible, en este momento se tornaría muy necesario educar a los jóvenes profesionales que son cercanos actores sociales de sus diversos entornos, reforzándoles importantes valores ambientales e integrándolos con las diversas comunidades, de tal manera que ellos puedan fomentar en su nuevo accionar profesional, actitudes significativas para la conservación de las distintas zonas del país, siendo capaces también de entrenar a los pobladores para que se puedan mitigar los impactos ambientales que se generen en su propio contexto, de manera personal y/o colectiva.

Para lograrlo, la Universidad debe responder entonces a las urgentes exigencias de transformación de una sociedad, a través de la docencia, la investigación y su vinculación con la sociedad, consagradas en la Carta Magna, respaldando la justicia y equidad social. Son los desafíos actuales del desarrollo humano sustentable que hacen parte de los anhelos de la comunidad universitaria para lograr acercarse a los Objetivos de Desarrollo Sostenible en América Latina.

# Referencias

Albornoz, M., et. al. (2012). *Ciencia, tecnología e innovación para el desarrollo y la cohesión social*. Madrid: oei.

Asamblea Nacional. (2008). Constitución de la República del Ecuador.

Aznar, P., et. al. (2014). La sostenibilidad en la formación universitaria: desafíos y oportunidades. *Revista Educación. España XX1, 17*.

Bárcena, A., Narcís, E. (2011). *Educación, desarrollo y ciudadanía en América Latina. Propuestas para el debate*. Santiago de Chile: Cepal.

Citma (2010). *Estrategia Nacional de Educación Ambiental 2.010- 2.015*. La Habana: Citma/Cigea.

Domínguez, J. (2012). Conceptualización sobre la responsabilidad social específica de una universidad católica, en Domínguez, J., Rama C. (Eds.), *La responsabilidad social Universitaria en la Educación a Distancia.* (pp. 53-74). Chimbote, Perú: Uladech Católica. http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/ULADECH_CATOLICA/92/LA_RESPONSABILIDAD_SOCIAL_EN_LA_EDUCACION_A_DISTANCIA.pdf

Valdiviezo, C., Salcedo, K., Sánchez, L. (2015). Transferencia del conocimiento y de las prácticas de rsu contribuyen a reducir la pobreza extrema, en Domínguez, J., *et al., Responsabilidad Social de las Organizaciones (rso): Avances y propuestas en América Latina.* (pp. 367-388). Trujillo, Perú: Uladech Católica. http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/ULADECH_CATOLICA/83/SIRSO.pdf)

Dondi, M. M. (1997). *Recycling of industrial and urban wastes in brick production. A review*. Part 2. Vol. 13. Tile & Brick International.

Escobar, R. A. (2012). La Doctrina Social de la Iglesia: Fuentes, Principios y Concepción de los Derechos Humanos. *Revista Prolegómenos. Derechos y Valores*. 15, 30, 99-117.

Ezquerra, G., Gil, J. (2014). De la obligación institucional a la conciencia ambiental: El reto de la ambientalización en la Universidad de La Habana en *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina. Flacso/Cuba.*

Francisco, P. (2015). Carta Encíclica Laudato Si: Sobre el cuidado de la casa común. *Vaticano: Tipografía Vaticana*.

Gnecco, M., & Marquina, J. (2000*). Ladrillos que ahorran energía: manual para pequeños productores de ladrillos*. Lima.

Martínez, G., (2015). Memorias III Congreso Internacional. Tecnología, Universidad y Sociedad (tus). *La Educación Ambiental: actividad transversal urgente en la formación de los estudiantes universitarios*. (pp. 275-283). Guayaquil. Recuperado en http://ecotec.edu.ec/congresotus/memorias-tus.pdf

Martínez, G., Orellana, X. (2015). Fabricación de ladrillos con lodos y fangos residuales depositados en el relleno sanitario "Las Iguanas", provenientes de las plantas de tratamiento de aguas servidas de Guayaquil y canales de drenaje, en Odebrecht Ingeniería & Construcción International (eds.), *Premio Odebrecht para el Desarrollo Sostenible. Los diez mejores proyectos*. (pp. 22-39). Quito. Recuperado en http://www.premioodebrecht.com.ec/wp-content/uploads/2016/08/Libro-premio-Odebrecht-2015-low1.pdf

Montuschi, L. (2007). *El bien común, la responsabilidad social empresaria y el pensamiento social de la iglesia*. Buenos Aires: Universidad del cema.

onu. (1992). *Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo. Cumbre de la Tierra*. Río de Janeiro: Naciones Unidas.

onu. (2010). Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (pnud). Informe.

Organización de Estados Iberoamericanos oei. (2012). *Ciencia, Tecnología e Innovación para el desarrollo y la cohesión social*. Madrid: oei.

Organización Internacional de Normalización iso (2010). Norma iso-26.000:2010. Guía de Responsabilidad Social.

Slim, J., & Wakefield, R. (1991). *The utilization of sewage sludge in the manufacture of clay bricks*. Vol. 17. Water SA.

Tay, J. H. (1987). *Bricks manufactured from sludge*. Journal of Environmental Engineering.

Unesco (2005). *Decenio de las Naciones Unidas de la Educación para el Desarrollo Sostenible 2.005-2.014*. París: Talleres Unesco.

Unesco (2012). *Educación para el Desarrollo Sostenible*. Libro de Consulta. Instrumentos de aprendizaje y formación. No. 4. Paris.

Unesco (2015). Foro Mundial sobre la Educación. *Declaración de Incheon. Educación 2.030*.

Villarroel, J. (2011). II Congreso Nacional de Vinculación de la Educación Superior con la Colectividad. *Vinculación de la educación superior:* ¿Servir al mercado o cumplir con la *Responsabilidad Social?*

# O profissional de sustentabilidade e responsabilidade social empresarial e a sua formação educacional no Brasil

**Ismael Rocha**[*]
**Marcus Nakagawa**[**]
**Brasil**

O objetivo deste artigo é apresentar os conceitos de sustentabilidade e o seu panorama no Brasil, com o foco no profissional que trabalha com esse tema. A partir disso, pretende-se debater as questões de educação para sustentabilidade que ainda não está inserida no contexto geral da formação tradicional do país.

Palavras-chave: educação sustentável, profissional de sustentabilidade, responsabilidade social empresarial, sustentabilidade.

## Introdução

O planeta Terra passou por sérias mudanças nas últimas décadas e isso tem sido pauta de discussões, mobilizações e ações em todas as

* Climate reality leader, diretor acadêmico da Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM), professor universitário, palestrante e consultor empresarial. irocha@espm.br

** Professor da ESPM, sócio-diretor da iSetor, idealizador e fundador da Associação Brasileira dos Profissionais pelo Desenvolvimento Sustentável (Abraps) e palestrante sobre sustentabilidade, empreendedorismo e estilo de vida. marcus.nakagawa@espm.br

instâncias: governamentais, empresariais, educacionais, comunitárias e familiares. Tais mudanças são consequência do aumento exponencial de habitantes nestas últimas décadas, os quais buscaram (e buscam) sobreviver e garantir qualidade de vida, indo além do que o planeta consegue dispor. A Global Footprint Network (2016), organização de pesquisa que mede a pegada ecológica do homem no nosso planeta, afirma que, até o final do ano 2015, os seres humanos teriam consumido 1,6 planetas Terra. Esse saldo negativo, que o nosso pequeno mundo não consegue reverter, vem se acumulando desde a década de 1980 e tem como fator principal o salto da população para 11 bilhões de habitantes, valor que será atingido no final deste século.

No entanto, se as necessidades básicas (de segurança e fisiológicas) das atuais gerações estivessem sanadas, talvez estivéssemos tranquilos. Porém, além de colocar nossa atenção no déficit atual, urge que pensemos nas necessidades das futuras gerações. A expressão *desenvolvimento sustentável* na sua primeira discussão oficial, registrado no documento *The future we want* (onu, 2012), mostrou já em 1987 e, logo em 2012, a necessidade de pensar nas próximas gerações.

A comunicação, o ensinamento e a mobilização orientados para um novo modo de pensar e agir, e por que não dizer para uma nova ideologia planetária e social, vêm orientando a que governos, empresas, instituições de ensino e organizações sociais busquem ações de melhoria, mudanças de comportamento, processos, produtos e políticas públicas. Porém, a velocidade dessas mudanças é baixa, e o planeta pede socorro. Para Lester Brown (2009), salvar a civilização não é um esporte para torcedores, para amadores; serão necessárias ações efetivas como: informar-se cotidianamente, ler a respeito dos problemas e refletir sobre eles, escolher um assunto de interesse para atuar de maneira contundente, buscar interação com seus representantes, organizar grupos de mobilização e não subestimar o que você pode fazer.

Para que essa transformação aconteça de fato e de forma rápida, segundo Brown (2009), é necessário em primeiro lugar educar. Uma educação em massa que leve as pessoas a ampliarem a consciência de seus atos e de suas decisões dentro de uma visão sistêmica. Esse movimento só se tornará efetivo e real se um grande contingente de pessoas estiver trabalhando em educação e mobilização, não só no interior das

instituições de ensino, mas também nas empresas, nas organizações sociais, no dia a dia das estruturas governamentais, nas comunidades, nos clubes, nas instituições religiosas e dentro das próprias casas.

Com a importância desse movimento, por exemplo, foram criadas as associações de profissionais que trabalham com o tema da sustentabilidade. Com sede nos Estados Unidos, a International Society of Sustainability Professionals foi fundada oficialmente em 2007 e se denomina uma organização mundial que se dedica a realizar o networking, compartilhar boas práticas e atuar no desenvolvimento profissional. No Brasil, a organização foi fundada em 2011 por um grupo de profissionais que trabalham no setor privado, em organizações não governamentais (ong), no governo e no âmbito acadêmico. Além desses grupos de pessoas que trabalham com o tema, muitas pesquisas no Brasil e no mundo estão sendo realizadas para poder medir a aderência do movimento ao mundo dos negócios e, assim, poder verificá-la. Todas essas ações tendem a contribuir para a educação, e consequente mobilização, de todos os que vivem nesta nave chamada planeta Terra.

Nesse contexto, este artigo apresenta um panorama da questão da sustentabilidade no Brasil. Inicia-se com a definição de *sustentabilidade*, *sustentabilidade empresarial* e *sustentabilidade na estratégia do negócio*. Na sequência, apresentam-se o perfil dos profissionais de sustentabilidade no país e a necessidade da discussão e do aprofundamento da formação educacional nesse segmento.

## Conceitos de sustentabilidade

Os conceitos principais de *sustentabilidade* e *desenvolvimento sustentável* foram desenvolvidos ao longo do tempo de forma paralela à teoria da administração. Esses termos foram colocados de uma maneira mais ampla e dentro de análises sociopolíticas e econômicas. É fundamental conhecer esses conceitos e sua associação ao mundo dos negócios das empresas para o entendimento deste artigo, principalmente porque *sustentabilidade* geralmente é associada apenas com questões do meio ambiente.

O termo *sustentabilidade* foi colocado no centro das discussões por ocasião da Cúpula da Terra (Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento) (Nações Unidas no Brasil — onubr, 2016), realizada no Rio de Janeiro em 1992. A sustentabilidade foi inicialmente definida pela Comissão Brundtland, em 1987, como "um desenvolvimento que permite às gerações presentes satisfazer suas necessidades sem impedir que as gerações futuras o façam" ou, segundo uma edição recente, "permitindo às gerações futuras fazer o mesmo" (onubr, 2016).

As 178 nações reunidas em 1992 na Cúpula da Terra listaram as principais etapas rumo ao desenvolvimento sustentável em um documento fundador, que forma uma espécie de programa comum para o século xxi: a Agenda 21. Realizado em junho de 2012, o Rio+20 foi uma conferência realizada no Rio de Janeiro, que teve como objetivo novamente a discussão sobre o meio ambiente, a economia verde, a erradicação da pobreza e a governança internacional para o desenvolvimento sustentável. Entretanto, uma das preocupações dos governantes mais céticos dos países desenvolvidos sobre esse evento se devia a que fosse apenas um simples balanço, pois não possuía caráter deliberativo e, portanto, poderia não representar avanços significativos na busca pela sustentabilidade no planeta (onubr, 2016).

Contudo, a Rio+20 foi palco da avaliação dos resultados práticos de importantes documentos gestados a partir da eco-92, como a Agenda 21, as Convenções sobre Mudança do Clima e a Diversidade Biológica, a Declaração de Princípios sobre as Florestas, de Combate à Desertificação, entre outros que foram elaborados posteriormente, como a Carta da Terra, em 2000 (onubr, 2016).

A Agenda 21 é um plano de ação global, base de todos esses debates, que determina três pilares fundadores do desenvolvimento sustentável: a igualdade social, o meio ambiente e a economia (Laville, 2009). Algumas empresas ainda colocam nos seus relatórios de sustentabilidade os termos: pessoas, planeta e lucros, em inglês ficam os três Ps (*People*, *Planet* e *Profit*). Ainda, a Agenda 21, cita Laville (2009), é um dos principais documentos que o movimento da sustentabilidade utiliza para elencar, de uma forma estruturada, os desafios da humanidade e do planeta.

A seguir, estão relacionadas as principais rubricas da Agenda 21.

1. A dimensão social e econômica
    - Cooperação internacional que visa à aceleração do crescimento sustentável em países em desenvolvimento.
    - Luta contra a pobreza.
    - Promoção de modos de produção e consumo sustentáveis e abandono dos modos de produção e consumo inviáveis.
    - Integração da dinâmica demográfica no desenvolvimento sustentável.
    - Proteção e promoção da saúde.
    - Promoção de um modelo sustentável de edificações: arquitetura ecológica, moradia adequada para todos.
    - Integração das temáticas ambientais ligadas ao desenvolvimento nas políticas, no planejamento, na gestão, nas licitações e na contabilidade.
2. A conservação e a gestão dos recursos para fins de desenvolvimento
    - Proteção da atmosfera.
    - Concepção integrada entre planejamento e uso da terra.
    - Luta contra o desmatamento, a desertificação e a degradação dos solos.
    - Valorização sustentável das montanhas.
    - Promoção de um desenvolvimento agrícola e rural sustentável.
    - Preservação da diversidade biológica.
    - Proteção dos oceanos, dos mares e das zonas costeiras.
    - Proteção dos recursos de água doce e de sua qualidade.
    - Gestão ecologicamente racional das substâncias químicas tóxicas e dos resíduos.
3. O fortalecimento do papel dos principais grupos sociais
    - Participação de mulheres, crianças e jovens.
    - Fortalecimento do papel das populações nativas.
    - As ONGs: parceiras para um desenvolvimento sustentável.

- Papel das municipalidades, dos trabalhadores e dos sindicatos.
- Fortalecimento do papel do comércio e da indústria.
- Papel dos cientistas, técnicos e agricultores.

4. Os meios de execução
    - Recursos e mecanismos financeiros.
    - Transferência de técnicas ecologicamente racionais e cooperação internacional.
    - Ciência a serviço de um desenvolvimento sustentável.
    - Promoção da educação, da sensibilização da população e da sua formação.
    - Instrumentos institucionais e jurídicos adaptados.
    - Melhoria da disponibilidade da informação para a tomada de decisão.

Dois dos mais conhecidos conjuntos de princípios da sustentabilidade foram desenvolvidos pela The Natural Step (tns) e pela Natural Capitalism, respectivamente (Senge, Smith, Kruschwitz, Laur & Schley, 2009).

A tns, segundo Senge (2009), aborda a sustentabilidade a montante, ou na parte superior da corrente, e enfrenta os problemas na fonte. Segundo esse enfoque, a definição de sustentabilidade considera quatro princípios científicos. Esses princípios, também conhecidos como "condições" a serem cumpridas a fim de desenvolver uma sociedade, são:

- as substâncias extraídas da crosta terrestre não podem aumentar sistematicamente na natureza (por exemplo, emissões produzidas por combustíveis fósseis);
- as substâncias produzidas pela sociedade não podem aumentar sistematicamente na natureza (por exemplo, clorofluorocarbonetos);
- a base física para a produtividade e a diversidade da natureza não deve ser deteriorada sistematicamente (por exemplo, por desflorestamento e exaustão do solo);

- as pessoas não podem ser submetidas a condições que sistematicamente solapem sua capacidade de atender às suas necessidades (por exemplo, falta de acesso à educação ou à água potável).

Esses princípios fornecem um conjunto prático de critérios de projetos para transformar o debate em discussão construtiva, e podem ser usados para direcionar ações sociais, ambientais e econômicas. Muitos grupos que adotam os princípios da TNS também consideraram útil usar os seus objetivos de sustentabilidade, decorrentes das condições sistêmicas, para ajudar a definir metas específicas e a avançar.

Senge (2009) coloca ainda que o Natural Capitalism (capitalismo natural) designa os recursos, os serviços e os ecossistemas fornecidos pela natureza. Seu valor econômico é enorme —muito maior que o produto mundial bruto—. O capitalismo natural é um sistema composto de quatro subsistemas interligados, em que se imbricam interesses empresariais e ambientais. A abordagem presume que as empresas podem satisfazer as necessidades dos clientes, gerar lucros crescentes e resolver problemas ambientais ao mesmo tempo. Os quatro princípios são:

- aumentar radicalmente a produtividade dos recursos para desacelerar a depleção dos recursos, reduzir a poluição e criar níveis de empregos significativos;
- reformular as indústrias em bases biológicas, sem geração de resíduos e toxicidade, com a reutilização constante de materiais, por meio de ciclos de *loop* fechado;
- construir uma economia de serviços e fluxos, que desloque o foco da venda de bens (por exemplo, lâmpadas) para a prestação de serviços (iluminação) ou para um modelo "Por que vender quando se pode alugar?";
- reinvestir o lucro resultante dessas espécies de aprimoramentos na expansão dos estoques de capital natural —base de um futuro de fartura em serviços de ecossistemas e em prosperidade—.

No contexto de negócios, a sustentabilidade é muito maior do que o malabarismo das relações públicas, maior do que uma linha de produtos verde, maior do que um sentimento de salvar o planeta por

apenas um período do dia. Completamente pensada e implementada, a sustentabilidade nas empresas deve desenvolver uma estratégia para salvar custos, para buscar uma nova base de consumidores e uma estratégia de buscar talentos, retê-los e desenvolvê-los dentro da empresa e na comunidade (Werbach, 2009). Existem, nessa esfera, quatro iguais componentes na sustentabilidade empresarial.

- *Social* (que se importa com o outro): ações e condições que impactam todos os membros da sociedade (por exemplo, pobreza, violência, injustiça, educação, saúde pública, trabalho e direitos humanos).
- *Econômico* (que opera com lucro): ações que impactam como as pessoas e os negócios alcançam suas necessidades econômicas (por exemplo, segurança alimentar, água e conforto para pessoas).
- Meio ambiental (que protege e restaura o ecossistema): ações e condições que impactam o planeta.
- Cultural (que protege e valoriza a diversidade cultural): ações por meio das comunidades que manifestam sua identidade e cultivam suas tradições de geração para geração.

Para melhor explicar esse conceito, a sustentabilidade corporativa é apresentada como algumas escolhas. Imagine uma oportunidade de escolher entre três diferentes e importantes recursos naturais, com a garantia de que teria suprimento permanente e abundante do escolhido; infelizmente, você nada receberia dos outros dois e deveria sustentar sua vida, dali em diante, considerando essa escolha. Os três recursos seriam: oxigênio, alimento e água potável. Se você começou a pensar no que escolher, esteja certo de que não terá muito tempo para fazer escolhas. Longe de ser uma opção de vida, o que lhe foi oferecido foi uma escolha de morte, a qual, dependendo da sua decisão, poderá ocorrer em alguns minutos ou em poucos dias (Lemme, 2010). Se esse processo de escolha parece absurdo, então começa a ficar um pouco mais claro o conceito de sustentabilidade corporativa e dos três pontos relacionados a ele: econômico, social e ambiental. O famoso *Triple Bottom Line* (tbl), que foi disseminado ao redor do

mundo, ainda é uma utopia para a grande maioria dos gestores e da média gerência, pois estes foram treinados somente na vertente econômica, que prioriza e reflete uma mentalidade unilateral, e não uma visão orgânica e sistêmica.

Melo-Neto (2004) relata que, na reunião do Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável do dia 10 de março de 2003, no Rio de Janeiro, difundiu-se a abrangência do conceito de *sustentabilidade* em comparação ao conceito anterior de *responsabilidade social*: "[...] conservação do meio ambiente, redução dos custos de energia, investimento em pesquisa e desenvolvimento e Responsabilidade Social" (Melo-Neto, 2004, p. 85).

A responsabilidade social foi, portanto, incorporada ao paradigma da sustentabilidade. Esse binômio responsabilidade social-sustentabilidade representa "a busca de um novo padrão de desenvolvimento com crescimento econômico, inclusão social e justiça ambiental", conforme o pronunciamento feito pelo então vice-presidente da República, José Alencar, presente à reunião (Melo-Neto, 2004, p. 96). Melo-Neto (2004) ainda concorda com a integração dos aspectos sociais, financeiros e ambientais do negócio, porém reafirma a amplitude do conceito de sustentabilidade: da preservação de recursos naturais à conservação do meio ambiente, redução de custos com energia, investimento em pesquisa e desenvolvimento (P&D), responsabilidade social, inclusão social, geração de emprego e renda, estímulo ao empreendedorismo e outros.

O investimento em sustentabilidade é o reconhecimento explícito de que fatores sociais, econômicos, ambientais e éticos afetam diretamente a estratégia de negócios —por exemplo, de que forma as empresas atraem e retêm funcionários, administram riscos e criam oportunidades a partir de mudanças climáticas, bem como sua cultura, seus padrões de governança corporativa, suas estratégias para o engajamento das partes envolvidas no negócio, assim como filantropia, reputação e gestão de marcas—. Esses fatores são especialmente importantes hoje tendo em vista as crescentes expectativas da sociedade em relação à responsabilidade corporativa (Mendonça & Oppenheim, 2007).

Não há definição única ou consensual para sustentabilidade corporativa, mas a ideia básica é a de que a atividade das empresas

desenvolve-se em um contexto socioambiental que condiciona a qualidade e a disponibilidade de dois tipos fundamentais de capital: o natural e o humano. Assim, para que os resultados das empresas possam se sustentar em longo prazo é necessário preservar essas duas formas de capital e desenvolvê-las em equilíbrio com os capitais industrial e financeiro. Talvez, por ser óbvia, a necessidade de equilíbrio entre as diversas formas de capital frequentemente não receba a devida atenção dos gestores (Lemme, 2010). No entanto, o equilíbrio entre as vertentes dentro da empresa é o aspecto fundamental para que se busque a real sustentabilidade, complementa Lemme (2010).

O movimento está se multiplicando, e os recursos do planeta estão se esgotando; no Brasil, os consumidores estão sentindo, no seu estilo de vida, alguns reflexos das mudanças climáticas, como a seca e as chuvas torrenciais. Em consequência, estão participando de questões políticas como o Código Florestal (em 2012, paralelamente à preparação da Rio+20), que trouxe à discussão temas como áreas de preservação permanentes, matas ciliares, multas, entre outros. Tanto no contexto do consumo quanto no político, com o Código, entra sabiamente a questão da escolha para as empresas que querem sobreviver nesse cenário, como Lemme (2010) colocou muito bem na sua definição.

## A sustentabilidade como estratégia para as empresas

A sustentabilidade como estratégia para as empresas atualmente tem sido vista como uma melhoria de um processo mais ecoeficiente ou um produto que é reciclável ou tem partes que já são recicladas. Os conceitos demonstrados neste capítulo mostram o tema inserido também nos produtos, projetos, processos e paradigmas das empresas. Contudo, pouco se vê quanto à inserção desse tema no cerne da empresa, na sua geração de valor, ou seja, na sua principal fonte de receita: o produto ou o serviço que ela oferta para a sociedade.

Drucker (2010) coloca o raciocínio que as responsabilidades sociais —em um negócio, hospital ou universidade— podem surgir em duas áreas. Podem emergir dos impactos sociais da instituição ou podem

surgir como problemas da própria sociedade. Ambas são alçadas da administração, porque a instituição gerida pelos administradores vive necessariamente na sociedade e na comunidade. Mas as duas áreas são diferentes. A primeira lida com o que uma instituição faz para a sociedade. A segunda tem a ver com o que uma instituição pode fazer em favor dela. A organização moderna existe para prover um serviço específico para a sociedade. Ela, portanto, tem que estar na sociedade. Tem que estar na comunidade, tem que estar por perto, tem que fazer o seu trabalho dentro de um cenário social. Além disso, empregar pessoas para fazer o seu trabalho. Seus impactos sociais inevitavelmente vão além da contribuição específica que justifica a sua existência.

Entendendo que, em uma sociedade civilizada, na qual as organizações foram criadas para oferecer serviços e produtos para as pessoas que nela estão, a organização não pode destruir ou ignorar totalmente os seus impactos para aqueles que são parte do seu propósito. Drucker (2010) coloca muito bem que o propósito de uma fábrica de ligas ferrosas não é fazer barulho ou soltar fumaças nocivas. É produzir metais de alto desempenho para atender seus clientes. Só que, para fazer isso, ela produz barulho, gera calor e solta fumaça. Esses impactos são incidentais ao propósito da organização, mas, em larga medida, são subprodutos inescapáveis.

Entender quais são esses impactos que a empresa causa na sociedade, incluindo os ambientais, é fundamental para que ela possa alcançar os seus objetivos mercadológicos e financeiros, e ir mais além. Como Drucker (2010) coloca, deve-se sempre tentar transformar a eliminação de um impacto em uma oportunidade de negócios, porém, em muitos casos, isso não é possível. Na maioria das vezes, eliminar um impacto significa aumentar os custos. O que antes era uma "externalidade" pela qual o público em geral pagava torna-se custo de negócio. Portanto, vira uma desvantagem competitiva, a não ser que todos no setor aceitem a mesma regra. E isso, geralmente, só pode ser feito por meio de regulamentação, ou seja, por alguma forma de ação pública. Sempre que um impacto não puder ser eliminado sem um aumento no custo, cabe à administração se antecipar e elaborar a regulamentação que tenha maior probabilidade de resolver o problema com custo mínimo e

maior benefício tanto para o público como para o negócio. E, depois disso, trabalhar para que a regulamentação correta seja promulgada.

Como citado nas estratégias, Porter (2004) coloca que uma das estratégias genéricas é exatamente a liderança nos custos. Se o impacto do negócio ou do produto ou serviço não é mensurado, esse desvio poderá colocar essa estratégia genérica em alto risco e fazer com que a organização perca o seu posicionamento mercadológico.

Saindo um pouco dos modelos de estratégia citados neste documento e já agregando o conceito de sustentabilidade na estratégia do negócio, Drucker (2010) coloca que os problemas sociais (aqui entendo como problemas da sociedade como um todo —meio ambiental, pessoal, empresarial, governamental etc.) são disfunções da sociedade e —pelo menos potencialmente— doenças degenerativas do organismo político. São enfermidades. Mas, para a administração de instituições e, sobretudo, a administração de negócios, eles representam desafios. São grandes fontes de oportunidades, pois a função dos negócios —e, em menor grau, das demais principais instituições — é satisfazer a necessidade social e ao mesmo tempo servir sua instituição, transformando a resolução de um problema social em oportunidade de negócios. É tarefa do negócio converter a mudança em inovação, isto é, em novos negócios. E será um executivo fraco aquele que pensar que a inovação se refere apenas à tecnologia. Ao longo da história dos negócios, a mudança social e a inovação social têm sido pelo menos tão importantes quanto a tecnologia. Afinal, as principais indústrias do século xix eram, em grande parte, o resultado da conversão do novo ambiente social —a cidade industrial— em uma oportunidade de negócios e em um mercado de negócios. Isso sustentou o surgimento da iluminação pública (primeiro a gás, depois elétrica), do bonde e do trem urbano, do telefone, do jornal e da loja de departamentos, para citar alguns exemplos.

Porter e Kramer (2006) seguem o mesmo tema de que a empresa está na sociedade, e que a interdependência entre ela pode ser analisada com as mesmas ferramentas usadas para analisar posição competitiva e estratégia de desenvolvimento. Dessa forma, a empresa pode focar suas atividades de responsabilidade social corporativa para um melhor efeito. Mais do que meras ações bem-intencionadas impulsionadas ou

reativas pela pressão externa, a organização pode desenvolver uma agenda afirmativa da responsabilidade social corporativa que produza o máximo de benefício social bem como o ganho para o negócio. Para qualquer empresa, a estratégia deve ir além das boas práticas. Isso é escolher uma posição única: fazer diferentes coisas em relação aos concorrentes a fim de diminuir os custos ou servir melhor as necessidades de um grupo particular de consumidores. Esses princípios se aplicam ao relacionamento das empresas com a sociedade assim como o seu relacionamento com os clientes e os concorrentes. Muitas oportunidades para inovações pioneiras para beneficiar a sociedade e a própria competitividade da empresa podem surgir da oferta do produto e da cadeia de valor.

Os autores Nidumolu, Prahalad e Rangaswami (2009) apresentam duas grandes iniciativas que ajudam a empresa a se tornar sustentável: a primeira é quando a alta equipe gestora resolve fechar o foco no problema, e, com isso, a mudança vem rapidamente; a segunda é a importância de recrutar e reter o tipo certo de pessoa. Liderança e talentos são cruciais para a criação de uma economia com menos carbono. O atual sistema econômico coloca enorme pressão sobre o planeta, mas só contempla as necessidades de um quarto daqueles que nele habitam. Na próxima década, no entanto, o mundo vai absorver o dobro disso em novos consumidores e produtores. Abordagens tradicionais na atividade empresarial irão ruir, e a empresa terá de buscar soluções inovadoras. Isso só ocorrerá quando a liderança entender uma verdade simples: sustentabilidade = inovação.

## A sustentabilidade no mundo e no Brasil

A temática da sustentabilidade também está entrando na vertente do consumo. A pesquisa de Nielsen (2014), realizada com 30000 consumidores em 60 países, pela internet, mostrou que 55 % dos pesquisados pagariam a mais por produtos e serviços de empresas comprometidas com os impactos positivos sociais e ambientais. O mais relevante dessa pesquisa não é a porcentagem que parece baixa ainda, mas sim o aumento desta de 2011 para 2014, que foi 10 pontos percentuais de

crescimento em três anos, o que mostra uma tendência de crescimento desse tema. A pesquisa mostra que 52 % dos entrevistados realizaram ao menos uma compra nos últimos seis meses de uma ou mais empresa socialmente responsável. E, ainda, 52 % dos consumidores entrevistados checam a embalagem do produto para assegurar seu impacto no meio ambiente e para as pessoas.

Ainda na mesma pesquisa, constatou-se outro dado emblemático: 67 % dos entrevistados preferem trabalhar para uma empresa responsavelmente social. Isso evidencia que esse movimento não afeta somente os consumidores, mas também a motivação da população entrevistada para trabalhar em empresas diferenciadas.

Porém, não adianta os consumidores estarem interessados na temática se as empresas não correspondem a esses interesses com sua gestão, inovação, produtos e serviços. Para isso, a pesquisa anual da PricewaterhouseCoopers (pwc, 2016) mostra que, dentre os 1409 diretores executivos (ceos) de empresas de segmentos variados em 83 países, 64 % entendem que a responsabilidade corporativa é "core" para tudo o que fazem hoje e, ainda, que 70 % que a responsabilidade corporativa é "core" para tudo o que farão em cinco anos. A pesquisa ainda demonstra que, dentre os ceos, 50 % acreditam que uma ameaça principal para o seu negócio é o aquecimento global e os danos ambientais, e 65 % afirmam que a instabilidade social pode atrapalhar sua empresa. Mesmo essas não sendo as ameaças principais que os executivos colocam, como a regulação excessiva (79 %) e a incerteza geopolítica (74 %), as temáticas sociais e ambientais estão sendo questionadas e levadas em consideração.

No Brasil, existem algumas organizações que disseminam os conceitos das sustentabilidades e da responsabilidade social há mais de duas décadas: o Instituto Ethos, cuja missão é mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade sustentável e justa; o Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (cebds), que busca conduzir a transformação prática de setores, mercados, empresas e profissionais, aliando os negócios e a sociedade para um país sustentável, e a Associação Brasileira de Profissionais de Sustentabilidade (Abraps), cuja missão é ser referência

como movimento de pessoas que influenciam decisivamente na promoção de condições justas, inclusivas e sustentáveis nas relações dos seres humanos com o meio em que estão inseridos. Essas organizações vêm mostrando, orientando e discutindo a temática com as empresas e os profissionais que trabalham diariamente com o desenvolvimento sustentável em suas corporações.

Outra organização que trabalha com a temática do consumo sustentável no Brasil é o Instituto Akatu de consumo consciente. A Pesquisa do Akatu (2012), realizada com 800 pessoas, mostrou quatro perfis de pessoas quanto ao consumo consciente e ao modo de vida mais sustentável: conscientes, engajadas, iniciantes e indiferentes. As pessoas conscientes (5 %) juntamente com as engajadas (22 %) formam o grupo "mais consciente", e as pessoas iniciantes (32 %) juntamente com as indiferentes (41 %) formam o grupo "menos consciente". Portanto, no Brasil, ainda as pessoas estão menos conscientes sobre o tema. Desses pesquisados, 60 % declaram já ter ouvido falar em sustentabilidade; dentro desse grupo, 40 % associam o tema a uma visão focada no meio ambiente ou uma visão parcial, limitada a exemplos ou práticas isoladas (23 %). E 12 % mostraram entendimento abrangente sobre o tema. Esses dados demonstram ainda mais a necessidade de um grande trabalho para que o conceito de sustentabilidade e de consumo consciente, bem como a divulgação de suas práticas, sejam promovidos e colocados nas pautas educacionais do país.

Atualmente, a área das micro e pequenas empresas (mpes) no Brasil possui cerca de 12 milhões de potenciais empresários com negócios e contrata 15,6 milhões de trabalhadores que estão dentro das leis trabalhistas do país, segundo Bedê (2013), no seu artigo publicado no *Boletim Estudos e Pesquisa* do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), de julho de 2013. O documento ainda apresenta que a taxa de sobrevivência de empresas com até dois anos passou de 73,6 %, nas criadas em 2005, para 75,6 %, nas criadas em 2007. A taxa de sobrevivência é maior na Indústria (79,9 %) e na região sudeste (78,2 %). A sobrevivência ao tempo foi colocada como único indicador de sustentabilidade, levando em consideração a parte financeira. Um confronto direto com o conceito do desenvolvimento sustentável que levanta também as questões sociais e ambientais. Em

outra pesquisa com esse público, o Sebrae (2012) mostra que o conhecimento sobre o tema sustentabilidade e meio ambiente é médio, ou seja, do total de 3.912 entrevistados na pesquisa de 2012 ("O que pensam as micro e pequenas empresas sobre sustentabilidade"), 65 % conhecem sobre o tema de sustentabilidade e meio ambiente. Destes, somente 12 % declaram entender muito sobre o assunto e 25 % entendem pouco. Mas, quando questionados acerca do grau de importância que as empresas deveriam atribuir à questão do "meio ambiente", 75,2 % respondem que deve ser um alto grau de importância. Ainda na pesquisa do Sebrae, observa-se que quase a metade dos entrevistados (46 %) acredita que a questão da sustentabilidade representa oportunidade de ganhos para a sua empresa, o que corrobora a necessidade de um entendimento maior sobre o tema.

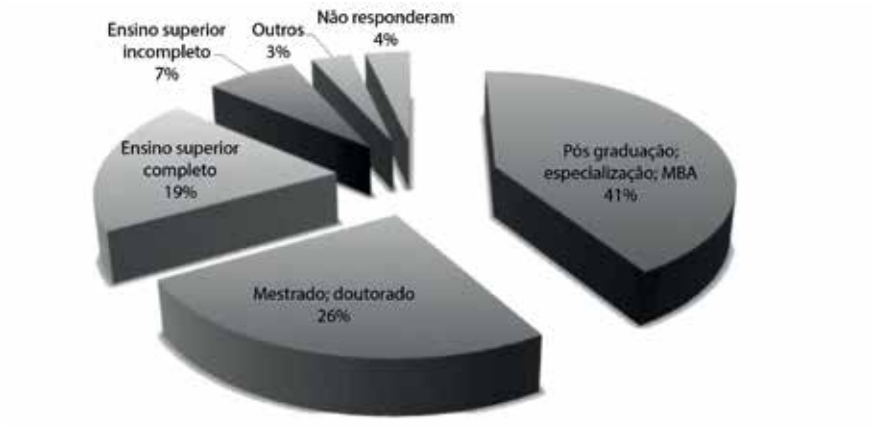
Apesar de as mpes não estarem muito engajadas no tema, as grandes empresas no Brasil são referências no mundo para essas questões, ganhando prêmios mundiais, indicadores de referência e trabalhos exemplares. Isso é comprovado no fato de o Brasil ser o terceiro país em número de empresas que mais publicam relatórios de sustentabilidade, segundo Ideia sustentável (2013). Outro dado relevante é a quantidade de empresas associadas ao Instituto Ethos (2016): 537, sendo cerca de 42 % compostas de grandes empresas (as mais importantes do país) que trabalham para implementar essa cultura interna e externamente. No cebds (2016), os grupos de empresas associadas que são engajadas e participam ativamente possuem o faturamento de mais de 40 % do Produto Interno Bruto (pib) brasileiro e são responsáveis por mais de 1 milhão de empregos diretos.

## O profissional de sustentabilidade

O profissional de sustentabilidade é fundamental para que esse movimento cresça, apareça e dissemine dentro e fora das empresas. Para entender quem ele é, a Abraps o caracteriza como aquela pessoa com crenças, competências e valores em comum, que atua diariamente para o movimento da sustentabilidade. Seu campo de trabalho é amplo, e sua atuação, contundente.

Com o propósito de conhecer melhor esse profissional, a Abraps e a Deloitte (empresa global que entrega serviços de auditoria, consultoria, assessoria financeira, *risk advisory*, consultoria tributário, entre outros) realizaram uma ampla pesquisa no ano de 2011, que envolveu perto de 300 profissionais. Alguns dos dados obtidos foram compilados por Lima, Pereira & Mergulhão (2015): a maioria dos respondentes tem pós-graduação (quase 70 %). Isso indica um alto investimento de tempo e recursos financeiros voltados a uma qualificação contundente e apropriada para o exercício da profissão. Contudo, o percentual de profissionais que se prepara para a atuação acadêmica, focado no campo da educação formal, é pequeno (25,44 %).

Figura 1. Gráfico sobre grau de instrução do profissional de sustentabilidade




Fonte: Lima (2015).

Alguns aspectos podem ser indicativos desse fato, porém serão inferências que exigiriam maior aprofundamento no propósito da pesquisa. No entanto, sem o risco de errar em demasia, mas seguindo o censo comum, é possível afirmar que a área acadêmica não se apresenta como atrativa. Se, de um lado, é positivo que atuar na área de sustentabilidade exija um preparo e uma grande quantidade de horas de estudo, por outro, há um déficit no número de profissionais capacitados para reproduzir esses conteúdos, segundo mostra a pesquisa. A resultante dessa equação é negativa, pois, em um país onde esse tema

deve estar presente em todas as instâncias, seria mister que tivéssemos cada vez mais profissionais preparados e comprometidos com a prática da educação, formal ou informal.

Se ainda observamos, de maneira corriqueira e presente em todas as classes sociais, um comportamento não comprometido com o futuro do nosso planeta e, a isso, somarmos as considerações de Brown (2009), concluiremos que há um longo caminho a ser percorrido. Como exemplo real e contemporâneo, basta observar o que padecemos no início do ano de 2016 com a epidemia da dengue, zika vírus e chikungunya, tendo o mosquito Aedes aegypti como vetor dessas doenças. Nesse cenário, o homem se torna vítima de suas próprias atitudes e somente a educação, realizada de maneira sistêmica, pode alterar o panorama.

Na pesquisa da Abraps de 2011, ainda foi perguntado para os respondentes quais eram as características mais importantes para o profissional de sustentabilidade. Na tabela 1, demonstro como Lima (2015) compilou as respostas e analisou-as.

Tabela 1. Características consideradas mais importantes pelo profissional de sustentabilidade

| Características consideradas mais importantes pelo profissional de sustentabilidade | Frequência de respostas por item | % pelo total de respostas |
|---|---|---|
| Ter formação teórica na área | 80 | 20,41 % |
| Atuar em processos e iniciativas com foco na sustentabilidade | 78 | 19,90 % |
| Ser bem relacionado com a liderança, diretoria da organização ou da empresa | 61 | 15,56 % |
| Atuar em processos e iniciativas com foco na sustentabilidade para a preservação da vida | 37 | 9,44 % |
| Participar de eventos, palestras e congressos do setor | 34 | 8,67 % |
| Ter trabalhado em outras áreas dentro de uma organização ou empresa de grande porte (marketing, planejamento estratégico, finanças etc.) | 34 | 8,67 % |
| Ter experiência prática na área há mais de cinco anos | 33 | 8,42 % |
| Ter experiência em organizações ou empresas do Terceiro Setor | 21 | 5,36 % |

| Características consideradas mais importantes pelo profissional de sustentabilidade | Frequência de respostas por item | % pelo total de respostas |
|---|---|---|
| Ser associado da Abraps e ter relacionamento com ela | 9 | 2,30 % |
| Outra. Qual? | 5 | 1,28 % |
| Total | 392 | 100,00 % |

Fonte: Lima (2015).

Segunda Lima (2015), o profissional de sustentabilidade não considera a experiência um requisito indispensável, provavelmente devido ao seu perfil jovem. No entanto, exigem-se boa capacitação e formação fundamentada em cursos de especialização sobre sustentabilidade. Além disso, requer que esse profissional participe ativamente das atividades da empresa em seus diversos setores bem como nos processos de decisão.

Na mesma pesquisa, os respondentes mostraram quais atitudes são consideradas mais relevantes pelos profissionais de sustentabilidade. Nesses temas talvez estejam as principais respostas para as mudanças de comportamento que estamos buscando. Na tabela 2, vê-se como Lima (2015) compilou as informações da pesquisa.

Tabela 2. Atitudes consideradas mais relevantes pelo profissional de sustentabilidade

| Atitudes consideradas mais relevantes pelo profissional de sustentabilidade | Frequência de repostas por item | % pelo total de respostas |
|---|---|---|
| Ser ético | 117 | 28,89 % |
| Ser comprometido | 89 | 21,98 % |
| Ser coerente | 58 | 14,32 % |
| Ser consciente | 56 | 13,83 % |
| Ser equilibrado | 32 | 7,90 % |
| Ter respeito | 27 | 6,67 % |
| Ser curioso | 26 | 6,42 % |
| Total | 405 | 100,00 % |

Fonte: Lima (2015).

Segundo a conclusão de Lima (2015), o comprometimento (com 21,98 % das respostas) pode ser interpretado como a relação harmoniosa das duas qualidades ressaltadas e interpretadas pela tabela 2 —conhecimento e proatividade—. A formação teórica deve ser acompanhada de comprometimento, pois só será válida quando refletida em ações, por meio da atuação em processos e iniciativas com foco na sustentabilidade.

O autor ainda salienta que a complexidade e os desafios do desenvolvimento sustentável envolvem mudanças decisivas, de valores e de comportamento; nesse sentido, comprometimento é fundamental para aquele que deve ser o representante e o norteador dessa transformação. O profissional de sustentabilidade tem a responsabilidade de ser o exemplo.

A atitude mais importante é a ética, com cerca de 29 % das respostas, conforme coloca Lima (2015). Compreende-se que, da mesma maneira que o desenvolvimento sustentável é fundamentado por uma nova ética global, baseada na preservação ambiental e na igualdade social, o profissional de sustentabilidade também deve estabelecer suas ações de acordo com essas premissas. Mais que atitudes, essa ética deve representar valores e ser inerente ao profissional de sustentabilidade.

A segunda pesquisa da Abraps e Deloitte, com 370 respondentes, realizada em 2015, mostrou que 70 % dos respondentes foram motivados para trabalhar nessa área por realização pessoal, e 55 %, pela admiração pelo tema, por uma causa maior, conforme pode ser observado na figura 2.

Ainda nessa segunda pesquisa, constatou-se que esses profissionais, mesmo trabalhando diariamente com o tema, gostariam de se aprofundar em vários outros se especializando cada vez mais. Isso demonstra que a educação continuada é fundamental para esse tipo de profissional.

Conforme a figura 3, o aprofundamento na gestão das empresas, no empreendedorismo social e na consultoria em sustentabilidade são os três principais assuntos nos quais esses profissionais gostariam de se aprofundar.

Esses dados mostram que, mesmo esses respondentes que estão envolvidos diretamente com o assunto, necessitam de treinamento,

Figura 2. O que o motivou ir para esta área? (em % de respondentes; respostas múltiplas)




Fonte: Abraps (2015).

Figura 3. Assuntos para que o profissional se aprofunde




Fonte: Abraps (2015).

aprofundamento, educação e conhecimento. Ou seja, aqueles que possuem pouco ou nenhum conhecimento precisarão ainda mais de treinamento e conhecimentos para chegarem à percepção do mundo sustentável que se busca, conforme colocado no início deste documento.

## A educação para a sustentabilidade

A educação para sustentabilidade foi um dos temas amplamente discutidos na Rio+20 e também na COP 21, e influenciou medidas práticas para o Brasil, como por exemplo, a obrigatoriedade em constar o tema ambiental em matrizes curriculares de vários cursos de formação superior. No ensino médio e fundamental, foram acrescidos os temas transversalmente, e algumas disciplinas foram implantadas a fim de se discutir temas sobre o planeta Terra e sua sobrevivência.

No entanto, tais medidas demandam materiais didáticos, desde o ensino fundamental até a formação superior, mas materiais com qualidade, que façam uso de uma linguagem apropriada para cada faixa etária, reflitam sobre as necessidades e a realidade brasileira. Para isso, é necessário formar educadores para o tema. Segundo Guevara, Rosini, Silva, Calado & Rodrigues (2011), educar para sustentabilidade vai além de conteúdos específicos, deve-se trabalhar com valores para desenvolver a consciência e mudar os padrões de conduta do indivíduo e da sociedade na sua relação com a natureza e o mundo. Se não existir um incentivo e um movimento conjunto das instituições públicas, das organizações da sociedade civil, das instituições de ensino e da iniciativa privada para a formação desses educadores nos diferentes níveis escolares, esse círculo não se completa. Assim, o futuro não será muito diferente do presente.

É inegável a necessidade de pensar a educação como um vetor a promover o conhecimento e a prática de um comportamento sustentável e sustentado. Repensar a educação formal e informal e todos os seus níveis é mister e exige uma mudança de atitude por parte de todos os envolvidos —da sociedade civil ao governo, da iniciativa privada aos líderes comunitários—, para que os parâmetros hoje estabelecidos sejam efetivamente alterados.

A década da Educação para o Desenvolvimento Sustentável (2005-2014), que tem como responsável pela sua divulgação e propagação a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (Unesco), não provocou, na América Latina, os efeitos esperados. Tendo como foco a mudança de atitude e do comportamento da sociedade ante os desafios que o meio ambiente nos apresenta, é possível afirmar que tivemos mais uma década perdida.

Nesse programa promovido pela Unesco, o eixo principal estava centrado na construção de desenhos pedagógicos que viessem a promover a criticidade dos atores em todas as circunstâncias do dia a dia promovendo mudanças efetivas de comportamentos e atitudes, individuais ou coletivos.

Os limiares pedagógicos a promover esse novo cenário deveriam ter sido implementados prioritariamente no ensino básico, levando as crianças, com sua capacidade de apropriação máxima dos conhecimentos obtidos, a promover a revolução esperada.

Jacob, Raufflet e Arruda (2001) afirmam que as mudanças acontecem tendo como sua gênese a alteração na percepção de valores, o que permite, segundo os autores, "[...] construir e reconstruir um pensamento complexo capaz de produzir um processo contínuo de novas leituras e interpretações" (p. 68). Ora, esse tema depende da existência de uma escola preparada para tal, com educadores capacitados e empenhados em empreender tais mudanças. Na relação direta das forças, isso implica recursos para capacitar os mentores e estrutura física para suportar esses ensinamentos. Infelizmente, na maioria das localidades da América Latina, esse contexto é crítico.

Paulo Freire, o grande educador brasileiro, em duas de suas obras mais significativas *Pedagogia do oprimido* (1987) e *Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa* (1996) aponta caminhos pelos quais a educação para a sustentabilidade poderia avançar. O descortino da educação como uma prática social emancipadora coaduna com a necessidade da formação de cidadãos que tenham, na leitura de mundo e da sociedade em que estão inseridos, um alto nível de criticidade. Com isso podem, legitimamente, intervir de forma ética e democrática nas diligências de seu universo.

Freire traz à discussão uma educação com uma perspectiva libertadora, baseada na dialogicidade e na problematização: "a educação problematizadora de caráter autenticamente reflexivo, implica um constante ato de desvelamento da realidade, [...] busca a emersão das consciências, de que resulte sua inserção crítica da realidade" (Freire, 1987, p. 80).

Com essa perspectiva, Freire apresenta a necessidade de um diálogo consistente, formador e coerente entre sujeitos e sua realidade, entre os que se colocam no papel de educadores e os que assumem a condição de educandos. Essa relação dialógica conduz a uma inserção contundente de todos os atores da sociedade —não só os estudantes— a que exerçam seu papel de cidadão consciente e capaz de alterar a realidade socioambiental da qual participam.

Inegável a contribuição de Freire na educação para a sustentabilidade. Cada dia ele se torna mais contemporâneo e necessário no diálogo e na formação dos nossos estudantes. Para o autor, resultado de suas pesquisas e estudos, o educando se transforma em sujeito de construção e reconstrução do saber ensinado. A concepção dialógica-problematizadora se alinha com a necessidade de impactar a sociedade ante o teorema ambiental que a América Latina presencia.

Se a década da Educação para o Desenvolvimento Sustentável pode ser considerada mais uma "década perdida" no contexto da sustentabilidade, pelo desenho assustador que se descortina, o papel da educação assume uma importância vital para reverter esse cenário. A COP 21 já tinha apontado caminhos, entre eles a educação em todas as suas dimensões e instâncias, como um dos principais vetores para a construção de um mundo sustentável.

Para finalizar, Yunus (2008) coloca que precisamos pensar juntos a fim de delinear as características básicas de um estilo de vida novo e globalmente sustentável com o intuito de saber para onde devem ser direcionadas a nossa tecnologia, as nossas inovações e a nossa criatividade.

## Conclusões

Para que possamos desenvolver melhores profissionais de sustentabilidade, bem como educadores e educação para sustentabilidade, será

necessário muito esforço. O trabalho de passar os valores apresentados pelas pesquisas e mudar os dados quantitativos apresentados é a chave para que as pessoas comecem a entender a importância do tema de forma sistêmica. Para tanto, faz-se necessário um estudo mais detalhado para verificar ações necessárias como as relacionadas a seguir.

- Acrescentar o tema da sustentabilidade, transversalmente, em todas as matérias na formação da educação infantil, do ensino fundamental, médio e superior.
- Acrescentar o tema da sustentabilidade como item obrigatório em disciplinas de graduações que tenham aderência ao assunto.
- Produzir estudos com aplicações práticas para o dia a dia da população, em linguagem coloquial e de fácil compreensão.
- Mobilizar e valorizar profissionais de sustentabilidade para que eduquem em empresas, escolas, organizações da sociedade civil e governamentais.
- Preparar novas gerações de profissionais de todas as áreas que entendam a sustentabilidade e a vivenciem no dia a dia de seu trabalho.
- Capacitar educadores, de todos os níveis, para que orientem seus estudantes à preservação efetiva, ética e sistêmica do planeta Terra. Além disso, para que produzam material didático adequado a todas as faixas etárias.

Acreditar em uma vertente na qual a educação e a sustentabilidade humana sejam indissociáveis e integradas à sociedade em todos os seus extratos sociais e econômicos é a utopia focada na harmonia entre os seres viventes no planeta. E, mais do que isso, é fazer com que os seres humanos possam buscar uma vida digna com, no mínimo, suas necessidades básicas atendidas. Finalmente, os profissionais que trabalham com o desenvolvimento sustentável são o estopim desse processo, e os temas apresentados neste texto devem ser discutidos e refletidos mais profundamente por todos os países a fim de alcançar ações efetivas para preservar o planeta.

# Referências

Abraps [Associação Brasileira dos Profissionais de Sustentabilidade]. (2015). *Pesquisa Associação Brasileira dos Profissionais de Sustentabilidade*. Recuperado de http://abraps.org.br/2016/wp-content/uploads/2016/08/Pesquisa2015_AbrapsDeloitte.pdf

Akatu. (2012). *Pesquisa Akatu 2012: rumo à sociedade do bem-estar*. Recuperado de https://www.akatu.org.br/wp-content/uploads/2017/04/PESQUISAAKATU.pdf

Bedê, M. A. (2013 julho). Aumenta a sobrevivência de empresas no Brasil. *Sebrae. Boletim Estudos & Pesquisas*, (21), 3-4. Recuperado de http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Boletim%20Estudos%20e%20Pesquisas%20-%20Julho%202013.pdf

Brown, L. R. (2009). *Plano B 4.0. Mobilização para salvar a civilização*. São Paulo: New Content Editora e Produtora/Ofício Plus Comunicação e Editora Ltda.

Cebds [Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável]. (2016). *Empresas associadas*. Recuperado de http://cebds.org/empresas/

Drucker, P. F. & Maciariello, J. A. (2010). *Gestão*. ed. rev. Rio de Janeiro: Agir.

Freire, P. (1987). *Pedagogia do oprimido*. Rio de Janeiro: Paz e Terra.

Freire, P. (2011). *Pedagogia da autonomia: saberes necessários à pratica educativa*. 31. ed. São Paulo: Paz e Terra.

Global Footprint Network (gfn). (2016). World Footprint. Recuperado de http://www.footprintnetwork.org

Guevara, A. J. de H., Rosini, A. M., Silva J. U. da, Calado L. R. & Rodrigues M. C. (orgs.) (2011). *Educação para a era da sustentabilidade*. São Paulo: Saint Paul Editora.

Ideia Sustentável. (2013, 3 jul.). *Brasil é o 3º país em publicação de relatórios de sustentabilidade*. Recuperado de http://www.ideiasustentavel.com.br/brasil-e-o-3º-pais-com-maior-publicacao-de-relatorios-de-sustentabilidade/

Instituto Ethos. (2016). *Associados Ethos*. Recuperado de http://www3.ethos.org.br/conteudo/associados-ethos/#.V08xIVc2NaE

Jacob, P. R., Raufflet, E. & Arruda, M. P. (2011). Educação para a sustentabilidade nos cursos de administração: reflexão sobre paradigmas e práticas. *RAM. Revista de Administração Mackenzie [on-line], 12*(3), 21-50. Recuperado de http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1678-69712011000300003&script=sci_abstract&tlng=pt

Laville, É. (2009). *A empresa verde*. São Paulo: ÓTE.

Lemme, C. F. (2010). O valor gerado pela sustentabilidade Corporativa. Em D. Zylbersztajn & C. Lins (orgs.), *Sustentabilidade e geração de valor* (pp. 37-63). Rio de Janeiro: Elsevier.

Lima, J. F. G. M. de, Pereira, J. C. & Mergulhão, R. C. (2015). Contribuições para o perfil do profissional de sustentabilidade. *Revista Hipótese, Itapetininga, 1*(2), 28-47. Recuperado de https://drive.google.com/file/d/0B4VVtZy9vhzvOHJ3Q0l1cV8tNlk/view

Melo-Neto, F. de P. de. (2004). *Empresas socialmente sustentáveis: o novo desafio da gestão moderna*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Mendonça, L. T. & Oppenheim, J. (2007, maio). *Investindo na sustentabilidade: uma entrevista com Al Gore e David Blood*. Entrevista dada a The Mackinsey Quartely, Web exclusive. Recuperado de http://give.rockpa.org/wp-content/uploads/2008/10/investing-in-sustainability.pdf

Nidumolu, R., Prahalad, C. K. & Rangaswami, M. R. (2009). Por que a sustentabilidade é hoje o maior motor da inovação? *Harvard Business Review, edição Brasil, 87*(9), p. 26-34.

Nielsen. (2014, junho) *Doing well by doing good*. Recuperado de http://www.nielsen.com/content/dam/nielsenglobal/jp/docs/report/2014/Nielsen%20Global%20Corporate%20Social%20Responsibility%20Report%20-%20June%202014.pdf

ONU [Organização das Nações Unidas). (2012). The future we want. Resolution adopted by the General Assembly on 27 July 2012. Recuperado de http://www.uncsd2012.org/thefuturewewant.html

ONUBR [Nações Unidas no Brasil]. (2016). A ONU e o meio ambiente. Recuperado de https://nacoesunidas.org/agencia/onumeioambiente/

Porter, M. E. (2004). *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier.

Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2006). Strategy & society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review, 84*(12), 78–92.

PWC [PricewaterhouseCoopers]. (2016). PWC's 19th Annual Global CEO Survey. Recuperado de http://www.pwc.com/gx/en/ceo-agenda/ceosurvey/2016.html

Sebrae [Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas]. (2012, maio). O que pensam as micro e pequenas empresas sobre sustentabilidade.

Série estudos e pesquisas. Recuperado de http://sustentabilidade.sebrae.com.br/Sustentabilidade/Para%20sua%20empresa/Estudos%20e%20Pesquisas/O+que+Pensam+as+Micro+e+Pequenas+Empresas+sobre+-Sustentabilidade.pdf

Senge, P., Smith, B., Kruschwitz, N., Laur, J. & Schley, S. (2009). *A revolução decisiva: como indivíduos e organizações trabalham em parceria para criar um mundo sustentável*. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier.

Werbach, A. (2009). *Strategy for sustainability: a business manifesto*. Boston: Harvard Business Press.

Yunus, M. (2008). *Um mundo sem pobreza*. São Paulo: Ática.

# Sección III
# Responsabilidad Social Pública
# (RSP)

# Las organizaciones y sus *stakeholders* en su marco institucional. La perspectiva ecuatoriana

**María Fernanda Orquera Carranco***
**Cristina Fernanda Acuña Bermeo****
**Ecuador**

## Resumen

Este trabajo busca caracterizar las relaciones estratégicas entre las organizaciones socialmente responsables ecuatorianas y sus *stakeholders*, describir el marco institucional donde se desarrolla dicha relación y la importancia que le dan las empresas a los diferentes pilares de la sostenibilidad.

## Introducción siglo

Ya desde fines del xx la humanidad comenzó a cuestionar el modelo de desarrollo que empezaba a lanzar sus primeras señales de alerta frente a las situaciones económicas (Dos Santos & 19, 2012; Correa Olivo & Ibarra Mares, 2009; Kliksberg, 1997). El mundo comenzaba a tener

* Master en Administración, Universidad Federal de Rio Grande do Sul. Doctoranda del programa Doctoral de Ciencias Económicas en la Universidad de Buenos Aires. Contacto: mafe.orquera.carranco@gmail.com.

** Maestra en Administración por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Docente titular en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Escuela Politécnica Nacional. Contacto: cristina.acuna@epn.edu.ec

conciencia de los impactos en la naturaleza y en la sociedad de los sistemas productivos extractivitas que pensaban en la maximización de los rendimientos financieros. Fue en 1987 en el marco de la World Commission on Environment and Development (wced) que se define el desarrollo que el mundo necesitaba. En el documento "Our Common Future", la Comisión Brundtland, afirma que "el desarrollo sustentable es aquel que satisface las necesidades del presente, sin comprometer las capacidades de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades" (wced, 1987). Desde aquella época y hasta la presente los gobiernos y las empresas están sufriendo constantes presiones de grupos interesados para que sus operaciones sean responsables con el medio ambiente y el entorno social y se los ha denominado como grupos de interés o *stakeholders*, que clásicamente son definidos por Freeman (1984) como cualquier grupo o individuo que afecta o es afectado por los alcances de los objetivos de la empresa. Considerando lo anterior y en pos de alcanzar un desarrollo sostenible que permita la perpetuidad de las empresas, los gestores adoptan estrategias de negocio que consideren resultados económicos, sociales y ambientales a través de la adopción de comportamientos éticos empresariales que toman en cuenta a los *stakeholders* para el desarrollo de alianzas estratégicas y/o minimizar los conflictos, este tipo de estrategias se conocen como Responsabilidad Social Empresarial (rse) y están siendo aplicadas por muchas empresas a nivel mundial respondiendo a sus marcos institucionales particulares y a las características locales de sus países.

En este contexto, esta investigación se plantea la pregunta ¿cuál es la relación de las organizaciones ecuatorianas que adoptan la Responsabilidad Social Empresarial con sus *stakeholders* en el marco institucional; con el objeto de caracterizar la relación de las organizaciones ecuatorianas que adoptan la Responsabilidad Social Empresarial con sus *stakeholders* y el marco institucional donde se desarrolla dicha relación?

## Metodología

Esta investigación en particular surgió del deseo de caracterizar la relación de las organizaciones ecuatorianas que adoptan la Responsabilidad

Social Empresarial con sus *stakeholders* y el marco institucional donde se desarrolla dicha relación. Para ello se realizó una investigación que combinó el análisis de datos primarios y secundarios. Para la etapa de datos primarios se entrevistó a expertos en Responsabilidad Social Empresarial relacionados a empresas en Distrito Metropolitano de Quito. Los entrevistados fueron el Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social (Ceres), el Instituto de Responsabilidad Social Empresarial (Irse), y la empresa líder en Responsabilidad Social Empresarial en el Ecuador (Pronaca). Una vez realizadas las entrevistas se procedió a analizar las respuestas a través de análisis de discurso. Para la etapa de análisis de datos secundarios se examinaron varios documentos siendo la principal fuente de información las memorias de sostenibilidad elaboradas por las empresas ecuatorianas en el año 2015 disponibles en la base de datos del Global Report Iniciative (gri), las páginas web de las empresas que presentan sus memorias de sostenibilidad, la Constitución, las leyes, las normativas y ordenanzas vigentes en el Ecuador y en el Distrito Metropolitano de Quito.

## La normativa ecuatoriana en el contexto de la Responsabilidad Social Empresarial

Como primera parte del trabajo se analizó el marco institucional en el que las empresas ecuatorianas desarrollan las estrategias relacionadas a la Responsabilidad Social Empresarial. De acuerdo con la base de datos de divulgación de gri (2016), el Ecuador es uno de los países que cuenta con políticas a nivel nacional referentes a regulaciones del mercado, transparencia de las empresas en temas financieros y no financieros, lo cual se ve reflejado en la Constitución de la República, seguida por el Plan Nacional de Desarrollo, las leyes nacionales y las ordenanzas de responsabilidad social empresarial del Distrito Metropolitano de Quito.

La nueva Constitución de la República del Ecuador fue elaborada y aprobada en el año 2007 para luego ser respaldada en referéndum a través de una consulta popular en el año 2008. La Nueva Constitución nació con algunas innovaciones en derecho (Lima y López, 2012),

ya que el cuerpo legal creado en torno a esta camina por cuatro dimensiones de manera transversal que son: 1) la relación con el medio ambiente, 2) la relación entre el Estado, la sociedad y la empresa y terceras personas, 3) la participación de usuarios, público externo y la empresa, y 4) las relaciones del trabajador y las empresas público privadas. Según Grijalva (2009), la Constitución hace mención a varios puntos de los que se ocupa la Responsabilidad Social Empresarial, haciendo énfasis a los pilares social y ambiental del Triple Bottom Line y los mayores cambios que se pueden observar del mencionado cuerpo normativo se agrupan en tres grandes áreas: 1) el rol del Estado en la economía, 2) los derechos y garantías y 3) la plurinacionalidad y la participación ciudadana.

En lo que respecta al rol del Estado en la economía Grijalva (2009), destaca el reconocimiento de la economía popular y solidaria y la prioridad de esta en las contrataciones del Estado, la priorización de la producción nacional, el incentivo de las exportaciones, la restricción de importaciones selectivas y en la elaboración de un Plan Nacional de Desarrollo. Por otro lado, sobre el rol del Estado existen criterios antagónicos en el mundo empresarial, los críticos opinan que la Constitución del 2008 distorsiona los mercados y genera ineficiencia económica con altos costos sociales, mientras que quienes están a favor de las propuestas constitucionales ven en la Constitución mecanismos para lograr que los mercados atiendan a objetivos sociales y ambientales tradicionalmente olvidados.

En cuanto a derechos y garantías se puede ver la manera en la que la Constitución se enfoca fuertemente en los tres pilares. Esto se ve en la disposición constitucional de que los derechos están vinculados al concepto andino de Sumak Kawsay o Buen Vivir, el cual es entendido en la Constitución como un modelo de desarrollo pensado en el desarrollo del ser humano, el respeto a la naturaleza y la búsqueda de un desarrollo económico sin pretender la acumulación de la riqueza, sino en su repartición equitativa esta. En este orden de ideas, la Constitución ecuatoriana fue la primera en sentar en su texto los derechos de la Naturaleza (Cóndor Salazar, 2016), reconociéndola como un ser desde la cosmovisión andina donde es considerada un ser femenino llamado Pacha Mama. Los derechos de la naturaleza están acompañados por

el derecho al agua, a la alimentación y a la soberanía alimentaria, a la salud, el derecho al trabajo autónomo con restricciones a negociaciones colectivas, entre otros aspectos.

En lo que respecta a la plurinacionalidad y participación ciudadana, la Constitución señala que los pueblos originarios son considerados nacionalidades, lo que convierte al Ecuador en un país plurinacional. Las nacionalidades o comunidades pueden reclamar derechos colectivos como, entre otros, el respeto a su alimentación, sus modelos de justicia, las extracciones de recursos de sus territorios. Por otro lado, la participación ciudadana fue elevada a la categoría de función del Estado, la cual consiste en ser responsable de vigilar éticamente el comportamiento de las demás funciones, evitando así actos de corrupción principalmente en el sector público. Adicionalmente, la Constitución da pie al uso de otros mecanismos de participación ciudadana como la audiencia pública, cabildos populares, asambleas, consejos consultivos, observatorios y veedurías con el fin de que estos participen en las decisiones de inversión territorial. Este marco constitucional ha hecho que las comunidades y los ciudadanos tengan conciencia de su derecho de participación en las decisiones que afecten a sus territorios o localidades. Si relacionamos estas reformas constitucionales con la Responsabilidad Social Empresarial, se pude notar cómo el marco institucional sugiere el derecho de que los grupos de interés se reúnan y puedan participar en estrategias. También se puede indicar que a través de la participación ciudadana se busca controlar la corrupción, objetivo vinculado al décimo principio del Pacto Global de las Naciones Unidas, una de las herramientas más notorias para poder incluir a la Responsabilidad Social en las organizaciones (United Nations, 2016).

Como se señaló, los derechos y garantías están vinculados al Sumak Kawsay, entendido según lo establece la Constitución de la República del Ecuador como:

> La satisfacción de las necesidades, la consecución de una calidad de vida y muerte dignas, el amar y ser amado, y el florecimiento saludable de todos y todas, en paz y armonía con la naturaleza y la prolongación indefinida de las culturas humanas. El Buen Vivir

> supone tener tiempo libre para la contemplación y la emancipación, y que las libertades, oportunidades, capacidades y potencialidades reales de los individuos se amplíen y florezcan de modo que permitan lograr simultáneamente aquello que la sociedad, los territorios, las diversas identidades colectivas y cada uno, visto como un ser humano universal y particular a la vez, valora como objetivo de vida deseable (tanto material como subjetivamente, y sin producir ningún tipo de dominación a un otro). (Ramírez, 2008, p. 387)

Para alcanzar este ambicioso concepto interdisciplinar e intercultural, el Plan Nacional del Buen Vivir (pnbv) delimita 12 objetivos nacionales que tienen metas definidas, y que a su vez tienen vinculadas políticas públicas específicas. El pnbv es obligatorio para todas las instituciones públicas en el Ecuador, de acuerdo a la Guía metodológica de planificación institucional (Senplades, 2012); a su vez, la estrategia del Estado es que las empresas privadas, aunque no estén obligadas a seguir el pnbv, se alineen al mismo a través de mecanismos como el sistema de contratación pública. El pnbv dentro de sus objetivos presenta coincidencias con los intereses de la Responsabilidad Social Empresarial, ya que los objetivos referentes a derechos y libertades para el buen vivir tocan temas como el respeto de los derechos humanos, la protección del medio ambiente, el fortalecimiento de las capacidades y potencialidades de la ciudadanía, entre otros.

Por otro lado, los objetivos de transformación económica y productiva destacan las metas a alcanzar en lo relacionado al desarrollo productivo, el mercado y el trabajo; de los 12 objetivos del pnbv es necesario detenerse un momento en sus objetivos 1 y 7, ya que de forma puntual en el objetivo 1 se menciona a la responsabilidad social de las organizaciones públicas; mientras que en el objetivo 7 del pnbv se menciona a la Responsabilidad Social y Ambiental. Finalmente, las políticas 7.8 y 7.9 se enfocan en prevenir, controlar y mitigar la contaminación ambiental en los procesos de extracción, producción, consumo y posconsumo, así como en la promoción de formas de consumo conscientes, sostenibles y eficientes (Senplades, 2013).

La Responsabilidad Social ha tenido un espacio relativamente importante en la estructura de varios cuerpos normativos, no solo en

la Constitución y en el PNBV, sino también en otras leyes y reglamentos que han tenido el propósito de difundir su aplicación y generar mecanismos de control e incentivo. Lima y López (2012) exponen las principales leyes que forman el marco legal que orienta las Prácticas de Responsabilidad Social en las organizaciones en el Ecuador y mencionan documentos como la Ley orgánica del servicio público, Ley de economía popular y solidaria, Ley orgánica de transparencia y administración de la información pública, Ley orgánica de educación superior, Ley de hidrocarburos, Ley de protección al consumidor, Ley del régimen municipal, Ley de gestión ambiental, Ley de régimen provincial, Ley del sistema nacional de ciencia y tecnología, la Ordenanza municipal No. 333 de Quito y el Código del trabajo.

Como se señaló anteriormente a través de entrevistas, se pudo conocer la realidad de aplicación de este conjunto normativo de tal forma que se pudiese conocer si son demasiado estrictos o posiblemente muy laxos en lo que respecta a los aspectos de interés de la Responsabilidad Social Empresarial en las organizaciones, puntualmente el cuestionamiento fue: ¿considera que hay leyes o normativa suficiente para regular a las empresas ecuatorianas respecto al cumplimiento de estándares concordantes con la Responsabilidad Social Empresarial? La respuesta fue casi unánime al indicar que la normativa era excesiva y que en muchas ocasiones lo que hacía el Estado era proponer como ley un comportamiento responsable, desvirtuando dicho comportamiento y haciendo que las organizaciones no comprometidas "cumplan" la ley pero sin desarrollar un verdadero compromiso con el desarrollo sustentable. Por otro lado, los entrevistados destacaron la existencia de normativa pero la no existencia de organismos de control que hagan un seguimiento real de su aplicación a excepción de las leyes relacionadas al control ambiental donde el Ministerio de Ambiente trabaja constantemente para verificar que las empresas controlen los impactos ambientales que generan, motivando a que se implementen programas de producción más limpia, buen uso de recursos y manejo adecuado de desechos. La gran deuda pendiente en la aplicación de las leyes en materias de Responsabilidad Social Empresarial continúa siendo el pilar social.

Finalmente, el Distrito Metropolitano de Quito a través de su Municipio constituye uno de los principales esfuerzos a nivel local para incentivar y orientar a las empresas a poner en práctica la Responsabilidad Social Empresarial, esto a través de la Ordenanza N.° 333 del año 2010 y la renovada ordenanza N.° 084 de noviembre del 2015. Esta nueva ordenanza propone como eje una mayor participación de las empresas y la ciudadanía, cambiando el espíritu del anterior documento mismo que se enfocaba en otorgar premios a las empresas que cumplían los estándares de responsabilidad social empresarial con base en los informes de sostenibilidad verificados por el GRI (ConQuito, 2015). La Ordenanza N.° 084 está articulada al Plan Metropolitano de Ordenamiento Territorial del Distrito Metropolitano de Quito 2015-2025, el cual tiene tres ejes estratégicos esenciales: 1) que Quito llegue a ser una Ciudad Inteligente que se adecúa a las necesidades de la gente, 2) que Quito se convierta en una Ciudad de Oportunidades, donde todos puedan tener oportunidades de crecimiento y progreso y 3) hacer de Quito una Ciudad Solidaria donde se viva mejor y exista equidad (Plan Metropolitano de Desarrollo y, 2015). El Municipio del Distrito Metropolitano de Quito

> busca, por medio de la Responsabilidad Social, fomentar la corresponsabilidad entre los distintos actores que cohabitan en el territorio de manera de que cada uno actué mitigando sus impactos y los de sus partes interesadas, incluyendo dentro de sus operaciones el triple balance de sus resultados en las esferas ambientales, sociales y económicas, teniendo siempre un correcto desempeño con la ética y la gobernanza para construir un Territorio Sostenible y Responsable. (ConQuito, 2015)

Los objetivos de la Ordenanza N.° 084 son: 1) fomentar, impulsar, capacitar, promover las prácticas de Responsabilidad Social y Desarrollo Sostenible en el Distrito Metropolitano de Quito, 2) articular las acciones, programas y proyectos de responsabilidad social con base en la generación de alianzas público-privadas que permitan replicar experiencias, aprendizajes y buenas prácticas en función de las necesidades del Distrito Metropolitano y 3) identificar, documentar y

reconocer las prácticas de Responsabilidad Social en el Distrito Metropolitano. En la Ordenanza N.º 084 se da paso a la creación de varios cuerpos administrativos responsables de incentivar la Responsabilidad Social, tales como el Consejo Metropolitano de Responsabilidad Social, la Secretaría de Desarrollo Productivo y Competitividad y la Secretaría Técnica de Responsabilidad Social que en última instancia es la ejecutora del sistema para el fomento del Desarrollo Sostenible en el Distrito Metropolitano.

Para los expertos entrevistados, la ordenanza municipal es un buen ejemplo de lo que se podría considerar una normativa guía para poder apoyar al desarrollo de la Responsabilidad Social Empresarial y sería el camino a seguir por otros cantones a nivel nacional. Sin embargo, debido a que la creación de los organismos gubernamentales ejecutores es nuevo, aún falta camino por recorrer para poder madurar el sistema. Cabe destacar que los expertos entrevistados hicieron énfasis en que la Responsabilidad Social Empresarial es casi un tema desconocido por las Pymes y Mipymes, preocupación que comparte la Ordenanza N.° 084, la cual dedica gran parte de su texto al fomento del crecimiento de la responsabilidad de las empresas en esos sectores que abarcan aproximadamente el 90% del total de las empresas ecuatorianas.

Si bien la normativa de un país o región no es el único factor que causa la propagación de la Responsabilidad Social Empresarial en un país, en el caso del Ecuador se puede notar que la normativa ha acompañado el despertar de las empresas hacia el paradigma sustentable. En este sentido, es evidente un incremento del 38% del total de las memorias presentadas desde el inicio del GRI en 1999. En el período comprendido entre 1999 y el 2016, 110 memorias han sido reportadas por empresas ecuatorianas, a un promedio anual de 6 memorias de sostenibilidad por año. Las principales industrias que reportan las memorias de sostenibilidad son el sector financiero, las empresas de bebidas y alimentos, productos de cuidado de la salud y energía.

Según las memorias de sostenibilidad reportadas al GRI en los años 2014 y 2015, en comparación con otros países de América Latina, el Ecuador presenta una tendencia de crecimiento en el número de publicaciones de memorias al igual que Perú, Venezuela y Bolivia. Mientras

que, por otro lado, países como Brasil, Colombia, Argentina y Chile, han estabilizado el número de empresas que presentan sus memorias. Esto deja en evidencia que en el Ecuador el concepto de Responsabilidad Social Empresarial aún tiene oportunidades de expandirse a otras organizaciones y no ha llegado a un punto de saturación.

## Los *stakeholders* que las empresas ecuatorianas consideran en su estrategia

Otro aspecto evaluado con la entrevista fue ¿cuáles son los *stakeholders* más comunes por los cuales las empresas ecuatorianas se preocupan y de todos ellos cuál considera usted que es el más destacado, por el que más se preocupan, en el que más invierten en proyectos? Frente a esta pregunta los expertos primeramente diferenciaron las empresas y grupos de interés por industria. Dependiendo del giro del negocio, por ejemplo, en el sector extractivo, el grupo de interés más importante es la comunidad, mientras que para las empresas de servicios, los grupos de interés con mayor atención son los clientes y el público interno; para el sector agroindustrial uno de los grupos de interés más poderoso son los proveedores. De forma general, los expertos pudieron identificar a cuatro grupos de interés destacados en casi todos los sectores: los clientes, los trabajadores, los proveedores y los accionistas.

Esta apreciación se sustenta aún más con la revisión de las memorias de sostenibilidad presentadas al GRI por las empresas ecuatorianas en el año 2015, veinte y tres empresas. De este grupo de organizaciones se obtiene que una es pequeña empresa (4,54%), tres se declaran medianas empresas (13,64%) y diecinueve se consideran grandes empresas (81,82%). Las empresas del Servicios Financieros representan el 45% de las empresas que presentaros sus memorias de sostenibilidad al GRI, seguidas por las empresas de Alimentos y Bebidas que representan el 18%, mientras que los sectores de Agricultura, Servicios comerciales, Construcción, Materias de Construcción, Energía, Cuidado de la Salud, Textiles, y Agua representan el 4,55% cada uno. Dentro de las memorias analizadas se lograron identificar los siguientes *stakeholders*: Colaboradores, Casa Matriz, Clientes, Brokers, Proveedores y

contratista, Organismos de control, Comunidad, Accionistas, Organizaciones no Gubernamentales, Medios de comunicación, Corresponsable no bancarios, Aliados, Medio ambiente, Distribuidores, Socios de venta, Gobierno corporativo y Socios cooperativistas. Cabe destacar que se respetó la denominación de las empresas para definir sus grupos de interés, por lo que algunos pueden ser similares, como por ejemplo Brokers y Distribuidores.

Con esta información se identificó cuáles eran los grupos de interés más destacados en las memorias, la identificación se la realizó cuantificando el espacio en la memoria destinados a los grupos de interés e identificando los cuatro *stakeholders* más importantes para cada una de las empresas. Se ponderó con 9 puntos al más destacado, 6 puntos al segundo más destacado, 3 puntos al tercero más destacado y 1 punto al cuarto más destacado.

Con base en este análisis se observa que las empresas consideran que su *stakeholder* más importante es el grupo de los Colaboradores, seguidos de los Accionistas, en tercer lugar se encuentran los Clientes y en cuarto lugar la Comunidad. Se recuerda que los expertos entrevistados no destacaron a la Comunidad como un *stakeholders* importante el cual en las memorias de las empresas ecuatorianas juega un rol fundamental. Los expertos consideraban a los proveedores y contratistas por sobre la comunidad y la evidencia muestra que por mucho más del doble la comunidad se impone por sobre los proveedores en el índice de ponderación.

En este punto se debe aclarar que la intensión de este análisis no era identificar el más importante de los grupos de interés para las empresas, ya que el enfoque de Responsabilidad Social Empresarial no considera una jerarquía en *stakeholders*, la intención de los datos presentados es evidenciar únicamente la importancia que las empresas les dan a determinados grupos por sobre otros en sus memorias.

Sobre la base de la información anterior se consultó a los entrevistados qué opinaban de la relación de las empresas y la Responsabilidad Social Empresarial en su estrategia. Los resultados obtenidos indican que las empresas ecuatorianas que adoptan la Responsabilidad Social Empresarial en su estrategia realmente se comprometen con quienes definen como sus *stakeholders*, pero este compromiso no

necesariamente se traduce en una participación activa en la estrategia organizacional; a su vez, se destaca que los procesos de planificación estratégica incluyen un mapeo de los *stakeholders* pero ninguna organización incluye a representantes del mismo para poder plantear la planificación organizacional de cara a los requerimientos o aportes que puedan hacer los grupos de interés. Finalmente, indicaron que las empresas han entendido que es importante crear canales de comunicación con los *stakeholders* para poder escuchar sus demandas e inquietudes. En resumen, según los expertos, los *stakeholders* son actores con voz pero sin voto en los designios estratégicos empresariales en el Ecuador, contradiciendo lo recomendado por los modelos de Responsabilidad Social Empresarial que hacen énfasis en procesos participativos.

Conforme a lo indicado, siendo los Colaboradores el grupo de interés con mayor reconocimiento por las empresas, las acciones más mencionadas y que crean una fuerte relación con este grupo de interés son la capacitación, la creación de un buen ambiente laboral, salarios competitivos, generar estabilidad laboral, apoyar al desarrollo personal y desarrollo profesional dentro o fuera de la empresa, actividades de integración con la familia, actividades recreacionales, desarrollo de la cultura organizacional en los trabajadores y preocupación por seguridad y salud ocupacional. Cabe destacar que en muchos casos las empresas reportan en sus memorias el cumplimiento de la ley laboral en el Ecuador como resultado de sus acciones de Responsabilidad Social Empresarial como es el caso de licencias por maternidad, inclusión de personas con discapacidades entre sus empleados, cumplimiento de normativa de salud ocupacional, entre otros. Este fenómeno también se presenta cuando las empresas hablan de su *stakeholders* Medio Ambiente. Lo reportado en las memorias responde a la legislación ecuatoriana, que como analizamos anteriormente es una de las más exigentes y con mayores controles de cumplimiento. Pocas son las empresas que en sus memorias reportan esfuerzos más allá de lo estipulado por ley.

Las acciones más comunes que las empresas reportan en sus memorias respecto de su relación con la comunidad abarcan elementos como donaciones a través de fundaciones, capacitación a la comunidad, apoyo a actividades educativas de niños y jóvenes, inversión en infraestructura básica, apoyo a las necesidades de la comunidad. Casi

el 50% de las organizaciones estudiadas tienen una fundación a través de la cual hacen donaciones a causas que no tienen nada que ver con el giro del negocio de la organización. Si bien son actividades loables, las empresas las cofunden con estrategias o las realizan para poder reportarlas en sus memorias dejando en evidencia que no son pocas las empresas ecuatorianas que todavía no tienen muy claro lo que es la Responsabilidad Social Empresarial.

## Reflexiones

El marco legal existente en el Ecuador es amplio en lo que respecta a Responsabilidad Social Empresarial; sin embargo, una de las grandes falencias es su falta de aplicación y control. Por otro lado, es importante destacar que las empresas ecuatorianas que elaboran memorias de sostenibilidad muchas veces reportan en sus resultados el cumplimiento de la legislación nacional como avance en sus relaciones con sus grupos de interés. Por tanto, las organizaciones requieren concientizarse para poder alcanzar un desarrollo que vaya un poco más allá del clásico desarrollo sostenible. Si bien la Constitución de la República como el PNBV pueden fungir como guía en todas las actividades público o privadas vinculadas con la Responsabilidad Social Empresarial, no existe una aplicación en las empresas públicas puesto que estas no han reportado memorias de sostenibilidad en el periodo analizado, detalle no menor ya que el PNBV y la Constitución de la República son obligatorios para empresas públicas; esto lleva a concluir que si bien el marco institucional puede apoyar a las organizaciones no necesariamente es garantía de que las empresas hagan públicas sus estrategias sustentables a través de herramientas como las memorias de sostenibilidad.

La mayoría de esfuerzos concretos en lo que respecta a este tema se han dado a nivel cantonal, más allá de que el Ecuador cuenta con la inclusión de los derechos de la tierra en su Carta Magna y la inclusión del desarrollo sostenible ampliado en su plan de desarrollo.

Aunque las estrategias sustentables sean relativamente nuevas para las empresas ecuatorianas, se pude observar un crecimiento en

el número de empresas que presentan sus memorias de sostenibilidad al gri. Las principales empresas del país ya tienen estrategias de Responsabilidad Social Empresarial definidas, principalmente las grandes empresas de agroalimentos, con estructuras organizadas en función de alcanzar metas en los campos económico, social y ambiental. Otro sector a destacar en el sector de Servicios Financieros.

Según los datos recolectados, son los *stakeholders* Colaboradores, Accionistas, Clientes y las Comunidades los que tienen mayores programas de atención. Esto deja en evidencia que las empresas ecuatorianas primero trabajan para sus *stakeholders* internos y luego miran a sus *stakeholders* externos, buscando primero que sus colaboradores se sientan a gusto con su trabajo y que los accionistas tengan el rendimiento esperado. Las empresas le dan un peso importante al pilar social de la sustentabilidad. En algunos casos este se antepone al económico y definitivamente el pilar que tiene menores atenciones en las memorias de sostenibilidad es el ambiental.

Para finalizar, se puede concluir que los estudios relacionados a la Responsabilidad Social Empresarial en Ecuador aún son incipientes, este pequeño esfuerzo fue realizado para ayudar a las empresas, para plantear o replantear sus estrategias, para el Gobierno en función de mejorar el marco regulatorio vigente y para los organismos que agrupan a las empresas sustentables para conocer no solo los avances en el tema, sino en identificar las fortalezas y debilidades de las empresas ecuatorianas en sus esfuerzos por alcanzar el Desarrollo Sostenible y para que sus esfuerzos sean canalizados de mejor manera.

# Referencias

Cóndor Salazar, M. (2016). Los derechos de la naturaleza en la constitución de la República del Ecuador. *Revista Republicana*, *20*, 207-224. Recuperado de https://doi.org/10.21017/rev.repub.2016.v20.a9

ConQuito. (2015). Responsabilidad Social. Recuperado el Junio de 2016. Agencia de Promoción Económica. Recuperado de http://www.conquito.org.ec/responsabilidad-social/

Correa Olivo, H. e Ibarra Mares, A. (2009). Retrospectiva da Responsabilidade Social Corporativa através do. *Revista Universo Contábil*, *5*(4), 116-133. doi:10.4270/ruc.2009434

Dos Santos, T. y Fernández, J. S. (2012). Estados Unidos. Más allá de la crisis. (1.ª ed.). En D. Castillo Fernández y M. A. Gandásegui (eds.). *México*. México: Siglo XXI. Recuperado de http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/clacso/coediciones/20130206104027/EstadosUnidosMasalladelacrisis.pdf

Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.

Global Reporting Iniciative. (2016). *Global Reporting Iniciative*. Recuperado el 9 de junio de Sustainability Disclosure Data Base: http://database.globalreporting.org/

Grijalva, A. (16 de julio de 2009). Principales innovaciones en la Constitución de Ecuador del 2008. Recuperado el 2016, de Instituto de investigación y de debate sobre la gobernanza: http://www.institut-gouvernance.org/es/analyse/fiche-analyse-454.html

Kliksberg, B. (1997). Repensando el Estado para el desarrollo social: más allá de dogmas y convencionalismos. *Reunión Mundial de Expertos convocada por la División de Gobernabilidad, Administración Pública y Finanzas de la Organización de las Naciones Unidas* (pp. 139-186). New York.

Lima, M., & López, M. (2012). Alianza para el Desarrollo Iniciativas de Reducción de la Pobreza Eficientes y Sostenibles a través de una Cooperación Innovadora entre ong, Personas, Sector Público y Universidades del Ecuador. (A. e. desarrollo, ed.) Recuperado el 2016, de Fundación Codespa: http://www.gestrategica.org/templates/listado_recursos.php?id_rec=1092&id_cl=1

Plan Metropolitano de Desarrollo y Ordenamiento Terrirorial. (Febrero, 2015). Recuperado en junio de 2016, de Municipio de Quito: http://

gobiernoabierto.quito.gob.ec/wp-content/uploads/documentos/interactivos/PLAN/files/assets/downloads/publication.pdf

Ramírez, R. (2008). Igualmente pobres, desigualmente ricos. Quito: Editorial Ariel. Recuperado de http://reneramirez.ec/igualmente-pobres-desigualmente-ricos/

Senplades. (2012). *Guía Metodológica de Planificación Institucional*. (2.ª ed.). Quito: Senplades. Obtenido de Guía Metodológica de Planificación Institucional: http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/03/GUIA-DE-PLANIFICACION-INSTITUCIONAL.pdf

Senplades. (2013). Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017. Montecristi: Senplades.

United Nations. (2016). The Ten Principles of the un Global Compact. Recuperado el 11 de junio de 2016, de United nations Global Compact.

wced. (1987). Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future. Oxford: Oxford: Oxford University Press.

# La estabilidad en el empleo público en la Argentina
## Triángulo de actores frente a los despidos. Estudio de caso

**Daniela Alejandra Giordano***
**Argentina**

## Resumen

En el presente trabajo se analiza la calidad del empleo público considerando la variable de estabilidad, el objetivo de desarrollo sostenible N.° 8, la vulneración los derechos humanos y prácticas laborales en la Biblioteca Nacional de la República Argentina Mariano Moreno durante el periodo 2008-2015.

## Introducción

El objetivo de este artículo es describir el comportamiento de las organizaciones públicas de la Argentina en relación con la estabilidad en el empleo público y la situación de los contratados frente a los despidos con base en el objetivo de desarrollo sostenible propuesto por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) vinculado con la promoción del crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo

* Contadora pública. Universidad de Buenos Aires. Especialista en Gerenciamiento por Resultados y Control de Gestión. Contacto: dragiordano.dg@gmail.com.

pleno y productivo y el trabajo decente para todos. Se toma como estudio de caso la Biblioteca Nacional de la República Argentina Mariano Moreno y abarca el período de gestión 2008-2015.

El estudio abarca tres partes. Una primera parte, en la cual se plantea el problema que da origen a la investigación y su justificación. Una segunda parte, en la cual se efectúa un relevamiento acerca de la gestión y evolución del empleo púbico en el organismo. Se parte del encuadre normativo legal aplicable. Luego, se describe la tendencia en la cantidad de personal contratado y se identifican las principales variaciones porcentuales producidas en la categorización del nivel escalafonario. Una tercera parte, en la cual se realiza un análisis acerca de dos materias de responsabilidad social vulneradas, la relacionada con los derechos humanos y aquella vinculada con prácticas laborales. De esta manera, mediante la metodología de estudio de caso, se mencionan algunos de los incumplimientos normativos que generaron derechos humanos vulnerados y luego, se profundiza en otras debilidades vinculadas con la gestión de los recursos humanos. Para finalizar, se presentan las principales conclusiones acerca de la estabilidad laboral en el empleo público de los contratados frente a los despidos y se proponen ejes de acción en los que deberá trabajar la organización.

## Responsabilidad social del Estado: garantías constitucionales y la estabilidad en el empleo público

El concepto del trabajo decente y la calidad del empleo son temas latentes que están en pleno debate internacional tratándose de conceptos dinámicos ya que no significan lo mismo en cualquier contexto. En este punto, la Organización Internacional del Trabajo (oit) clarifica que la calidad del empleo y el trabajo decente son dos marcos conceptuales distintos, enfatizando en que el establecimiento de mediciones de la calidad del empleo abarca solo algunas dimensiones del trabajo decente (Weller, Roethlisberger, 2011). Sin embargo, se observa que, a pesar de los avances en términos de desarrollo conceptual, la medición de la calidad del empleo o el trabajo decente es todavía un gran desafío.

El objetivo de este trabajo no pretende desarrollar dichos marcos conceptuales ni la diferencia entre trabajo decente y calidad en el empleo, por lo cual se centra en algunos aspectos que hacen a la calidad del empleo que la amplia bibliografía existente ha desarrollado al respecto. Estos aspectos, entre otros, se refieren a las dimensiones, las variables y los factores determinantes.

Stefano Farné (2002) efectúa un análisis exhaustivo y detallado sobre las variables determinantes de la calidad en el empleo público descritas por once autores, concluyendo en la existencia de una larga lista. Entre las coincidencias de las propuestas además de los beneficios financieros (salariales y no salariales) son importantes los siguientes aspectos: 1) la existencia y el tipo de contrato de colaboración laboral; 2) la seguridad social; 3) las condiciones físicas del puesto de trabajo; 4) las posibilidades de capacitación y el desarrollo profesional; 5) el horario de trabajo y 6) la representación de los intereses de los trabajadores.

Por otra parte, la calidad del empleo según la Comisión Económica de Naciones Unidas para Europa (Unece), las clasifica en once dimensiones. Ellas son: 1) acceso al empleo; 2) trabajo infantil y forzoso; 3) ingreso laboral; 4) desarrollo de capacidades y formación continua; 5) cantidad y manejo de horas de trabajo; 6) flexiseguridad; 7) conciliación entre la vida laboral y no-laboral; 8) tratamiento justo en el empleo; 9) trabajo seguro; 10) protección social y 11) diálogo social (Unece, 2007).

Según un informe elaborado por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal), los factores determinantes de la calidad del empleo incluyen aspectos económicos, institucionales y de calidad propiamente dichos (Weller, Roethlisberger, 2011). Los aspectos de calidad propiamente dichos son las características de la mano de obra, la calidad del puesto de trabajo y la calidad del empleo. Donde la calidad del puesto de trabajo incide directamente sobre la calidad del empleo. Los aspectos institucionales hacen referencia a las normas sobre seguridad, salud e higiene en el trabajo que impactan sobre la calidad del puesto de trabajo y las normas sobre relaciones laborales y capacitación que impactan en la calidad del empleo. Los aspectos económicos hacen al contexto productivo (productividad y heterogeneidad) y otros

factores determinantes de producción que impactan recíprocamente en la calidad del puesto de trabajo y en el empleo.

De esta manera, se considera el marco analítico para el diagnóstico institucional del servicio civil. Siguiendo a Longo (2004) en un sentido amplio, puede entenderse por Servicio Civil (sc) el sistema de gestión del empleo público y los recursos humanos adscritos al servicio de las organizaciones públicas, existente en una realidad nacional determinada.

En esas líneas de acción, este trabajo pretende analizar la calidad en el empleo público en función de la variable de estabilidad considerando la responsabilidad social que tiene el Estado en esta materia. Por un lado, porque el empleo público contiene garantía constitucional de estabilidad y al mismo tiempo resulta ser necesario para la gestión de políticas públicas que la misma Constitución Nacional reconoce como derechos y garantías de todos los ciudadanos.

Los datos disponibles arrojan que durante el período 2008-2015 el empleo público en la Argentina aumentó. Sin embargo, del comportamiento que el mismo Estado ha impartido en materia de empleo público ha demostrado que el gerenciamiento de dichos años no se esmeró en generar condiciones de estabilidad.

Según un informe elaborado por el Centro de Implementación de Políticas Públicas para la equidad y el crecimiento (Cippec), entre 2003 y 2012, el empleo público en la Argentina se incrementó un 71%, del cual un 52% se explica por el aumento del empleo en las plantas permanente y transitoria, y, el 48% restante, a raíz del crecimiento del personal contratado. Sin embargo, para este período el personal contratado creció un 224% mientras que el personal de planta permanente aumentó solo un 43% (Pomares, Gasparin, Deleersnyder, 2013).

La ley marco de empleo público en la Argentina establece tres grandes regímenes de empleo: de estabilidad, de contrataciones por tiempo determinado y de prestación de servicios al personal de gabinete de las autoridades superiores. Sin embargo, las modalidades del régimen de contrataciones y planta de gabinete del personal superior[1] no gozan de

1 Artículo 7° de la Ley 25164 de empleo público.

estabilidad. Para adquirirla se debe ingresar por mecanismos de selección y no ser contratado para tareas de carácter transitorias[2].[3] Entre la amplia variedad de casos no enmarcados dentro de la estabilidad del empleado público se encuentran: la planta transitoria, diversidad de variedad de contratados transitoriamente, las plantas transitorias de los convenios colectivos regidos por la ley de contrato de trabajo[4], los contratos de locación de obra o servicios, los consultores (propios o comúnmente utilizados para los préstamos internacionales), los contratos de locación de obra intelectual por el régimen de compras contrataciones, los contratados por entes cooperadores, los contratados por convenios con universidades públicas.

Lo expuesto precedentemente requiere precisar que se entiende por personal contratado según la bibliografía de referencia existente en la Argentina. La ley del estatuto del personal de la Administración Pública Provincial en la Argentina define el personal contratado como aquel cuya relación laboral está regida por un contrato de plazo determinado y presta servicios en forma personal y directa. Además, expresa que dichos contratos deben ser utilizados exclusivamente para realizar trabajos que a juicio de la autoridad no puedan ser ejecutados o no convengan que sean realizados por el personal permanente dada la especialidad de los mismos (artículo 7° de la Ley 7233). Por otra parte, la ley de empleo público para la Administración Pública Nacional en la Argentina, define al personal contratado como aquel que comprende exclusivamente la prestación de servicios de carácter transitorio o estacionales, no incluidos en las funciones propias del régimen de carrera y que no puedan ser cubiertos por personal de planta permanente (artículo 9° de la Ley 25164). Así mismo, el decreto reglamentario de la ley de empleo público en la Argentina especifica que dicho personal carece de estabilidad y su designación o contratación puede ser cancelada en cualquier momento mediante decisión fundada (artículo 30° del Decreto 214/2002).

2 Artículo 8° y 9° de la Ley 25164 de empleo público.

3 Artículo 17° del Decreto 1421/2002 reglamentario de la ley de empleo público.

4 Ley 20744 de contrato de trabajo.

En esa misma línea, Gordillo (2013) menciona que en la práctica se denomina personal contratado a los agentes que trabajan para la administración pública no desde cargos o funciones permanentes, sino a través de convenios de plazo limitado (uno o dos años), que no los incorporan a la carrera administrativa ni les otorgan estabilidad en sus empleos. En este punto, quedan excluidas las locaciones de obra o de servicios debido a que, si bien se trata de una modalidad de contratación encubierta, las mismas están previstas para la realización de trabajos, que son de naturaleza estacional, transitoria y representan porcentajes menores. En conclusión, no serán objeto del presente análisis. También, sostiene que entre los criterios para distinguir si el personal contratado se rige por el derecho público o privado, debe tenerse en cuenta aspectos como el sometimiento a un horario de trabajo o arancelamiento de un servicio profesional. Sin embargo, esto no significa que la administración pueda contratar servicios profesionales sin un convenio expreso, a la sola presentación de facturas (Gordillo, 2013).

Ante esta situación, se ponen de manifiesto las diferencias entre los empleados de planta permanente respecto a los trabajadores contratados. En el primer caso, gozan de la garantía de estabilidad, es decir, el derecho de conservar el empleo, la jerarquía y el nivel alcanzado (no el cargo). En el segundo caso, se trata de una excepción a la garantía de estabilidad porque la contratación es realizada con fines de especialidad y transitoriedad. En este punto, Gordillo (2013) agrega cuestiones que hacen a la privación de acceso a una carrera administrativa, la exclusión de los regímenes disciplinarios y la carencia de estabilidad. La carencia de estabilidad queda sujeta a que como las relaciones contractuales son por tiempo determinado no se admite la tácita reconducción una vez vencido el plazo; el contrato se puede rescindir en cualquier momento y su extinción anticipada no da derecho a la indemnización.

Por último, y finalizando las ideas expuestas por Gordillo, él sostiene que el derecho a trabajar goza de protección a nivel público, más cuando se evidencian desviaciones de poder (2013). Esto se fundamenta en que, dadas las definiciones existentes y puestas a consideración, gran parte del personal contratado efectúa actividades de carácter permanente que hacen a la actividad esencial del organismo y no fueron

contratados exclusivamente para la prestación de servicios de carácter transitorio o estacional. De esta manera, se están cubriendo cargos de planta permanente por contratos de tiempo determinado.

La doctrina y la jurisprudencia también se han manifestado en estos aspectos a través de diferentes fallos. Resulta necesario distinguir los precedentes que sentaron los dictados de tres causas.

Por un largo tiempo y con las bases sentadas en el caso Gil, Carlos Rafael (Corte Suprema, 1989), la doctrina no analizaba si se trataba de tareas eventuales, o si, por el contrario, eran las típicas del personal de planta permanente. En esa sentencia, se admite la excepcionalidad de estos contratos excluyéndolos de la garantía de estabilidad y cargando sobre los trabajadores la obtención de elementos para adquirirla.

Luego la Corte Suprema de Justicia de la Nación cambió de postura y la nueva doctrina es positiva, pero con diferencias sustanciales. Bajo esta nueva doctrina, se distinguen dos sentencias de la Corte Suprema de Justicia de la Nación. Matías Cremonte (2015) sostiene que en caso de tratarse de trabajadores ilegalmente contratados el daño producido al trabajador debe repararse mediante el pago de una indemnización. Por el contrario, cuando se trata de organismos públicos que se rigen por la ley de contrato de trabajo, en virtud de lo cual se despide sin causa a un trabajador[5], la Corte entiende que el daño se repara mediante la reinstalación. Esta diferencia puede observase en los casos de Madorrán, Marta Cristina (Corte Suprema, 2007) y el caso de Ramos, José Luis (Corte Suprema, 2010). En el primero, la corte reconoce la estabilidad de permanecer en el empleo y prohíbe la ruptura discrecional del vínculo de empleo público, afirmando que la estabilidad no es disponible para las partes. Hace énfasis en el fortalecimiento de los derechos humanos y la dignidad del trabajo, focalizándose en la persona humana. En el segundo, se hace mención al caso Gil, Carlos Rafael y afirma que el paso del tiempo no le otorga derechos, pero reconoce el accionar ilegítimo del Estado y para repararlo fija por analogía la indemnización.

5 Por aplicación del Artículo 245° de la Ley de Contrato de Trabajo 20744.

## Estudio de caso: Camino hacia una desvalorización del empleo público

La gestión política de la Biblioteca Nacional, Mariano Moreno, de la República Argentina durante el período 2008-2015, se caracteriza por un aumento sostenido del empleo público necesario para poder cumplir con la misión organizacional y ampliar los ejes de acción. Se entiende por ejes de acción a los objetivos estratégicos en lo que estuvo enfocada tanto en materia de gestión bibliotecaria como de gestión de políticas culturales. De esto, surge que el recurso primario y fundamental en un organismo con estas características es el humano. Profundizado el análisis se desprende que el personal se encuentra vinculado a la organización a través de diversas modalidades de contratación contempladas en la normativa mencionada: planta permanente, plantas transitorias y contratadas.

En particular y analizando el caso de la Biblioteca Nacional, la relación laboral se rige por la Ley de Empleo Público 25164 (b.o.:24/09/1999), el Decreto 1421/2002 (B.O.: 09/08/2002) reglamentario de la ley de empleo público. Dicho decreto es complementado por la Resolución sgp 48/2002 de la Subsecretaria de Gestión Pública (b.o.: 09/01/2003) que establece las pautas para la aplicación del régimen de contrataciones de personal. El convenio colectivo general aplicable es el homologado por el Decreto 214/2006 (b.o.: 01/03/2006) para la Administración Publica Nacional. Así mismo, si bien se trata de un organismo descentralizado dependiente del Ministerio de Cultura tiene autonomía financiera y legal para tener escalafón salarial propio, se rige por el Convenio Colectivo Sectorial Sinep, homologado por el Decreto 2098/2008 (b.o.: 05/12/2008).

En este punto, se observa que, en un lapso de ocho años, la cantidad de personal en el organismo creció en un 227,65% (de 387 empleados registrados en el año 2008 pasaron a ser 881 registrados en el año 2015). Por otro lado, si consideramos únicamente los últimos tres años que fueron puestos a revisión a fines del año 2015 con el cambio

de autoridades políticas en la Argentina[6], la cantidad de personal aumentó en un 189,06% (de 466 empleados registrados en el 2012 pasaron a ser 881 registrados en el año 2015). Del cálculo anterior quedaron excluidos el personal fuera de nivel y el personal docente por no encontrarse comprendidos dentro de dicho escalafón salarial. El cargo de las autoridades superiores y auditor no sufrieron alternaciones. Por otra parte, el personal docente creció en un 185% pero considerando los últimos tres años el crecimiento fue de un 17,65%. Estudiando en profundidad la curva de contratación se desprende que el aumento comienza a darse a partir del año 2010, manteniéndose dentro de rangos normales hasta el 2015.

Entrando un poco más en detalle y en la modalidad de contratación mayormente utilizada surge que a diciembre de 2015 existen ochocientos sesenta y un (861) agentes contratados (artículo 9° del Decreto 1421/2002); dieciséis (16) agentes de planta permanente y cinco (5) agentes de planta transitoria. Esta situación también queda evidenciada en la formulación presupuestaria del organismo, a través de la cual se desprende que en el rubro "Gastos en Personal", el 77% de gastos presupuestados se encuentra destinado para financiar gastos en personal contratado, mientras que el porcentaje de gastos destinados a personal de planta permanente representa tan solo un 10%. En ese sentido, la mayoría de los cargos de planta permanente y transitoria se encuentran vacantes, convirtiéndose la figura del contratado en la modalidad contractual de uso frecuente.

La categorización en los niveles escalafonarios también sufrió alteraciones durante el período analizado. Se entiende por nivel escalafonario a letra aplicable según lo normado por el Convenio Colectivo Sectorial Sinep[7] para la Administración Publica Nacional aplicable para el pago de la remuneración de los empleados públicos.

Las variaciones producidas en los niveles escalafonarios de los empleados públicos muestran que durante el período 2008-2009 los niveles correspondientes a la letra C y D lideran la escala salarial en

6 Artículo 5° del Decreto 254/2015.

7 Artículo 13° de Decreto 2098/2008.

proporciones casi iguales del 45% del total de los empleados. Luego, en el año 2010 el nivel correspondiente a la letra C comienza a tener mayor predominancia, representando el 53,7% del total de los empleados. Sin embargo, en el año 2011 se da un nuevo giro en la categorización del empleado en el nivel B, convirtiéndose en letra predominante durante el período 2012-2015. De esta manera, culmina el año 2015 con un porcentaje del 83,65% en el nivel B e iniciándose los primeros aumentos en el nivel A.

La variación porcentual dentro de cada nivel muestra que, durante el transcurso de los últimos tres años, el nivel correspondiente a la letra B creció en un 141% mientras que el nivel correspondiente a la letra C, D y E disminuyeron en un 24 y 50%, respectivamente. Con respecto al nivel correspondiente a la letra A, se ve un aumento del 122%. Por último, si tomamos el período completo 2008-2015 los porcentajes son elevadísimos y van en la misma dirección: aumento sostenido en letra B y A, seguidas de disminuciones en la letra C, D y E.

Ahora bien, la importancia de analizar en términos cuantificables esta modalidad de contratación se fundamenta en dos factores: a) los abusos de poder e incumplimientos normativos y, b) la privación de ciertos derechos y beneficios al personal contratado. En los párrafos siguientes, se sintetizan dichos factores en la Biblioteca Nacional.

Los aspectos normativos que sufren alteraciones son aquellos normados por la ley de empleo público, su decreto reglamentario y el Convenio Colectivo General para la Administración Pública Nacional en la Argentina donde se establece que: 1) el régimen de contrataciones de personal es exclusivamente para la prestación de servicios de carácter transitorio o estacional; 2) la cantidad de personal contratado no debe superar el porcentaje establecido en convenio colectivo de trabajo, o sea el 15%, para el personal de planta permanente; 3) el personal sea equiparado en los niveles y grados del régimen del personal de planta permanente; 4) los perfiles y requisitos del personal a contratar se encuentren definidos con carácter previo a la contratación; 5) el contrato contenga como mínimo las funciones objeto de la contratación, los resultados a obtener; la equiparación escalafonaria que corresponda según los requisitos mínimos para cada nivel escalafonaria y plazo de duración; 6) las excepciones a los requisitos se encuentren autorizadas

por la Jefatura de Gabinete de Ministros a requerimiento del titular del organismo mediante decisión fundada.

En el caso particular de la Biblioteca Nacional surge que la cantidad de personal contratado supera el 15% del personal de planta permanente. Así mismo, el personal contratado carece del contrato vigente actualizado y firmado por autoridad competente por lo cual es imposible verificar: a) las funciones objeto de la contratación, b) los resultados obtenidos, c) la equiparación escalafonaria que corresponda, d) el plazo de duración. Además, los perfiles y los requisitos que debe acreditar el personal contratado, en ninguno de los casos fueron realizados con carácter previo a la contratación (artículo 9° de la Ley 25164 y del Decreto 1421/2002).

Tampoco fueron gestionadas mediante decisión fundamentada y a requerimiento del titular de la Biblioteca Nacional ante la Jefatura de Gabinete de Ministros las excepciones a la equiparación escalafonaria que corresponda según los requisitos mínimos que corresponden para cada nivel escalafonario en los casos de funciones que posean una especialidad crítica en el mercado laboral (artículo 9°, inciso f. del Decreto 1421/2002).

Los derechos y beneficios que les fueron privados, además de aquel vinculado con la estabilidad en el empleo público, son muchos y variados. Los mismos, hacen referencia a cuestiones relacionadas con la gestión de la compensación, los incentivos, la promoción de la carrera y la formación.

Los agentes contratados, si bien pueden realizar los cursos de capacitación ofrecidos por el Instituto Nacional de la Administración Publica (inap) y obtener un puntaje, pero que al no existir una carrera administrativa establecida en los mismos términos que para el personal de planta permanente, tal puntaje alcanzado pierde todo sentido de existencia. De esta manera, la promoción de grado y tramo queda sujeta al corrimiento en relación con la antigüedad que posee el empleado y no en relación a la capacitación.

Tampoco se les otorgó el derecho de acceder a cargos jerárquicos y estabilidad en el empleo público través de concursos. Esto se debe a que durante más de ocho años no fueron promovidos concursos públicos que permitan acceder a los cargos jerárquicos, que por lo general

están preservados para autoridades políticas. Así mismo, no se pudo avanzar hacia cargos de mayor relevancia dentro de la organización como consecuencia de lo que se mencionaba: no existe la posibilidad de concursar para acceder a ellos. A lo anterior debe sumarse que aquellos empleados que actualmente desarrollan tareas de jefatura carecen del derecho de cobrar los adicionales por jefatura o función ejecutiva que dispone la normativa vigente para el personal de planta permanente por no estar creados y financiados los cargos según los procedimientos que rigen en la materia.

En síntesis, se puede resumir que estas son las principales debilidades identificadas. Las mismas, se corresponden con el bajo grado de estabilidad laboral, la baja capacitación y profesionalización del personal, la ausencia aperturas de niveles, los deficientes procedimientos de selección de personal, la carencia de sistema de incentivo y las diferencias económicas contractuales producto del abuso de la modalidad de contratación utilizada.

## Reflexiones finales

Estamos frente a un triángulo de actores: los empleados, los políticos (gobernantes y opositores) y los sindicatos que con sus diversas medidas impactan en la calidad del empleo público. El panorama actual muestra tres escenarios. El primero, una gestión política que aumentó el empleo público, pero se fue dejando una situación de precarización laboral desprotegiendo al empleado y por consiguiente su estabilidad debido al exceso y abuso en la modalidad de contratación empleada. El segundo, una nueva gestión gobernante que pretende reordenar y regularizar la situación de precarización laboral heredada comenzando con la adopción de las siguientes medidas: la revisión de las contrataciones de personal y de los procesos concursales efectuados durante los últimos dos y tres años respectivamente de la gestión anterior; la extinción de contratos de trabajo sustentada en el exceso de personal obrante en las organizaciones públicas; la existencia de contratos ficticios; el abuso de contrataciones precarias como los contratos de pasantía y aquellos efectuados con universidades. El tercero, dirigentes

sindicales que apoyaron el aumento del empleo público a través de contrataciones precarias. Se trata de sindicatos que esperaron ocho años para actuar y reconocer mediáticamente la situación de precarización laboral.

Todos esos casos reflejan situaciones en las cuales se apartaron de los conceptos que hacen a la calidad del empleo público que engloba entre otros aspectos el cuidado de la carrera y su estabilidad.

Ahora, surge la pregunta acerca de cuál es la vía más adecuada para hacer frente a esta situación. ¿Acaso son los despidos la única solución frente a este problema? En mi opinión, no. En este punto, considero que el personal contratado se encuentra alcanzado por la estabilidad de trabajo garantizada en el artículo 14° bis de la Constitución Nacional, debido a que le fueron vulnerados sus derechos y más cuando se evidenciaron desviaciones de poder por parte Estado.

En este panorama, resulta esencial que el triángulo de actores dialogue y actúe coordinadamente para resolver el tema que les atañe. Las organizaciones públicas deberán crear las condiciones necesarias para que las personas accedan a empleos de calidad que garanticen el trabajo decente de los empleados públicos, así como también proteger los derechos laborales y promover un entorno de trabajo seguro y protegido. Esto se debe a que las organizaciones como parte del Estado tienen el deber y responsabilidad de respetar, proteger, cumplir y hacer realidad los derechos humanos.

Por otra parte, se enfatiza en que la nueva administración contrarreste los efectos del cúmulo de malas decisiones con un análisis metódico y concienzudo de la fuerza laboral que tienda a mantener y desarrollar los recursos con los que se cuenta actualmente. Se aspira a una gestión que analice a través de sus representantes en cada organismo público las contrataciones de personal oportunamente realizadas siguiendo las pautas que ellos mismos establecieron. Se pretende una actuación rigurosa, en aquellos casos en los que se detecten contratos ficticios pero que simultáneamente establezca líneas concretas de acción para una administración óptima y eficiente del capital humano a través de brindar estabilidad al empleado público, promover el desarrollo de la carrera profesional y sus competencias. Se espera de una gestión que, en aquellos casos en los cuales se detecten excesos de

personal, no se los despida inmediatamente, sino que efectúen capacitaciones y las reubicaciones que sean necesarias. Se desea una gestión que valorice a la persona, el derecho de trabajar y la dignidad.

Esto abre un panorama de interminables debates, pero cualquier medida que se tome, al final del camino, tiene impacto en la persona y en la estabilidad del país y la economía.

# Referencias

Burrell, G., y Morgan, G. (1980). Paradigms, metaphors and puzzle solving in organization theory. *Administrative Science Quarterl*, *25*(4), 605-622. Johnson Graduate School of Management: Cornell University. Recuperado de http://erlanbakiev.weebly.com/uploads/1/0/8/3/10833829/2392283.pdf

Corte Suprema de Justicia de la Nación. (28 de febrero de 1989). Gil, Carlos Rafael c/Universidad Tecnológica Nacional s/nulidad de acto administrativo, indemnización, daños y perjuicios. G 242, XXII.

Corte Suprema de Justicia de la Nación. (3 de mayo de 2007). Madorrán, Marta Cristina c/Administración Nacional de Aduanas s/reincorporación. M. 1488. XXXVI. T. 330. P. 1989.

Corte Suprema de Justicia de la Nación. (6 de abril de 2010). Ramos, José Luis c/Estado Nacional (Ministerio de Defensa-a.r.a.) s/indemnización por despido. R 354, XLIV.T. 333. P. 311.

Cremonte, M. (28 septiembre de 2015). La doctrina de la Corte Suprema ante el fraude laboral en el empleo público. Recuperado de http://ley.exam-10.com/pravo/22924/index.html

Decisión Administrativa 883/2010 de autorizaciones de excepción del Decreto 1421/2002. (22 de diciembre de 2010). *Boletín Oficial de la Nación*, b.o.: 22/12/2010. Argentina: Jefatura de Gabinete de Ministros.

Decreto 1386/1996 de régimen legal de la Biblioteca Nacional. (9 de diciembre de 1996). *Boletín Oficial de la Nación*, b.o.; 09/12/1996. Poder Ejecutivo Nacional.

Decreto 2749/2003 de aprobación de estructura organizativa. (23 de enero de 2003). *Boletín Oficial de la Nación*, b.o.: 23/01/2003. Argentina: Poder Ejecutivo Nacional.

Decreto 272/2007 de aprobación de la estructura organizativa de primer nivel operativo. (30 de septiembre de 2007). *Boletín Oficial de la Nación*, b.o.: 30/09/2007. Argentina: Poder Ejecutivo Nacional.

Decreto 2011/2012 de modificación del Decreto 272/2007. (26 de octubre de 2012). Boletín oficial de la nación, b.o: 26/10/2012. Argentina: Poder Ejecutivo Nacional.

Decreto 1421/2002 reglamentario de la Ley 25154. (9 de agosto de 2002). *Boletín Oficial de la Nación*, b.o.: 09/08/2002. Argentina: Poder Ejecutivo Nacional.

Decreto 2098/2008 de sistema nacional de empleo público (Sinep). Homologación del convenio colectivo y acta acuerdo. (5 de diciembre de 2008). *Boletín Oficial de la Nación*, b.o.: 05/12/2008. Argentina: Poder Ejecutivo Nacional.

Decreto 254/2015 de revisión de procesos concursales y de selección del personal (29 de diciembre de 2015). *Boletín Oficial de la Nación*, b.o.: 29/12/2015. Argentina: Poder Ejecutivo Nacional.

Facultad de Derecho y Ciencias Sociales (FDyCS). El empleado contratado. *Nuestra Joven Revista Jurídica*, *1*(1), 1-5. Recuperado de http://www.derecho.unc.edu.ar/njrj/revista-no-1/jurisprudencia/201cel-empleado-contratado201d/view

Gordillo, A. (2013). Capítulo XIII: Agentes Públicos. En *Tratado de derecho administrativo y obras selectas (XIII1-XIII32)*. (1.ª ed.). Buenos Aires: f.d.a. Recuperado de http://www.gordillo.com/tomo1.html

Harmon, M.M., y Mayer, R.T. (1999). *Teoría de la organización para la administración p*ública. México: Fondo de Cultura Económica - Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública.

Krieger, M. (2001). *Sociología de las organizaciones. Una introducción al comportamiento organizacional*. Buenos Aires: Prentice Hall.

Ley 7233 de estatuto del personal de la Administración Pública provincial. Provincia de Córdoba (7 de enero de 1985).

Ley 22140 de régimen jurídico básico de la función pública. (25 de enero de 1980). *Boletín Oficial de la Nación*, b.o.: 25/01/1980. Argentina: Honorable Congreso de la Nación Argentina.

Ley 24146 de administración financiera y control de administración financiera y de los sistemas de control del sector público nacional. (29 de octubre de 2001). *Boletín Oficial de la Nación*, b.o.: 29/10/1992. Argentina: Honorable Congreso de la Nación Argentina.

Ley 24185 de convenciones colectivas de trabajo. (21 de diciembre de 1992). *Boletín Oficial de la Nación*, b.o.: 21/12/1992. Argentina: Honorable Congreso de la Nación Argentina.

Ley 24430, ordena la publicación del texto oficial de la Constitución Nacional Argentina sancionada en 1952 con las reformas de los años 1860, 1866, 1898, 1957 y 1994. (10 de enero de 1995). *Boletín Oficial de la Nación*, b.o.: 10/01/1995. Argentina: Honorable Congreso de la Nación Argentina.

Ley 25154 marco de regulación del empleo público Nacional. (8 de octubre de 1999). *Boletín Oficial de la Nación*, b.o.: 08/10/1999. Argentina: Honorable Congreso de la Nación Argentina.

Ley 25188 de ética en el ejercicio de la función pública. (11 de noviembre de 1991). Boletín Oficial de la Nación, b.o.: 01/11/1991. .Argentina: Honorable Congreso de la Nación Argentina.

Longo, Francisco (febrero de 2004). La calidad de los sistemas de servicio civil en América Latina y el Caribe: una metodología de evaluación. Revista del clad *Reforma y Democracia*, *28*. Caracas.

Mintzberg, H. (2001). *Diseño de organizaciones eficientes*. Buenos Aires: Ediciones El Ateneo.

Pomares, J., Gasparin, J., Deleersnyder, D. (Septiembre de 2013). Evolución y distribución del empleo público en el sector público nacional Argentino. Una primera aproximación. (Documento de Trabajo Nº 117). Buenos Aires: Cipecc. Recuperado de http://www.cippec.org/documents/10179/51827/117+DT+PyGG+Empleo+publico+2013.pdf/f3cb4e4b-0a4f-4f7f-b66e-c5849ea05118

Resolución 83/2003 de aprobación de estructura, apertura de primeros niveles operativos. (Septiembre 30 de 2003). *Boletín Oficial de la Nación*, b.o.: 30/09/2003. Biblioteca Nacional.

Resolución 962/2015 de aprobación de estructura, apertura de primeros niveles operativos. (20 de noviembre de 2015). Argentina: Biblioteca Nacional.

Resolución 48/2002 marco de regulación del empleo público nacional. (9 de enero de 2009). *Boletín Oficial de la Nación*, b.o.: 09/01/2003. Argentina: Subsecretaría de Gestión Pública.

Resolución 384/2014 de actividades de capacitación obligatoria para el personal ingresante. (19 de agosto de 2014). Argentina: Secretaria de Gabinete y Coordinación Administrativa de la Jefatura de Gabinete de Ministros.

Stefano, F. (Noviembre de 2002). Estudio sobre la calidad de empleo en Colombia. (Cuaderno de trabajo N.° 3). Bogotá: Universidad Externado de Colombia. Recuperado de www.uexternado.edu.co

Unece (Abril de 2007). General presentation on the availability and relevance on indicators to measure the quality of work based on countries' practices. (Documento de trabajo Nº 4). Trabajo presentado en Seminar on the quality of work. Geneva, Switzerland. Recuperado de http://www.unece.org/stats/documents/2007.04.labour.htm

Weller, J., Roethlisberger, C. (Abril de 2011). La calidad del empleo en América Latina. *Serie Macroeconómica de Desarrollo*, 110. Santiago de Chile: Naciones Unidas, Cepal. Recuperado de http://archivo.cepal.org/pdfs/2011/S2011956.pdf

# Abordaje de clima organizacional su aplicación en organismos públicos en el marco de la Responsabilidad Social Pública (RSP)

**Nora Gorrochategui***
**Rosana Ferreyra****
**Argentina**

## Resumen

El trabajo presenta una herramienta de clima organizacional en el marco de la RSP para ser aplicada en diferentes niveles de las organizaciones públicas, el de la alta dirección y la dotación en general. Propone explorar aspectos organizacionales que tiendan a reducir la brecha que se abre entre los principios y materias que abarca la Responsabilidad Social (RS) y su aplicación en la gestión de los recursos humanos de las organizaciones del sector público

## Aspectos centrales de estudios de clima laboral en organizaciones públicas

Se parte de la convicción de que el trabajo es una actividad estructurante, en la cual las personas invierten gran parte de su tiempo, y de

* Doctora en Administración. Universidad de Buenos Aires. Cofundadora del Sirso. Contacto: noragorrochategui@gmail.com

** Magister Scientiarum en Administración Pública. Universidad de Buenos Aires. Contacto: rosana0013@hotmail.com

que la eficiencia organizacional depende altamente de la calidad de sus recursos humanos. La preocupación por las personas queda inscrita en las más modernas tendencias de gestión vinculadas a la responsabilidad social y a la gestión pública. Baste mencionar algunos ejemplos; el Pacto Global (1999) dedica cuatro principios (3, 4, 5 y 6) a los temas laborales; el Libro Verde de la Unión Europea (2001) destina un capítulo a la gestión de los recursos humanos; la Carta Iberoamericana de la Función Pública (2003) señala al desarrollo del capital humano como condición del buen funcionamiento del servicio público y la iso 26000 (2010) considera a las "prácticas laborales" una materia fundamental y, al mismo tiempo, destaca que la gobernanza de la organización es el factor más importante para hacer que la organización pueda poner en práctica los principios de la responsabilidad social. Así, cuanto más focalizada esté la gestión en la relación existente entre centralidad de la persona asociada a eficiencia organizacional mayor importancia cobran las prácticas de gestión tendientes a proporcionar calidad de vida laboral.

El clima organizacional es una práctica significativa para el estudio de la calidad de vida laboral debido a que su abordaje posibilita identificar indicadores que impactan en forma negativa sobre las personas, el funcionamiento y la gestión de una organización. El análisis de estos indicadores ofrece la posibilidad de revisarlos, diseñar cambios planificados y generar las estrategias de acción pertinentes que colaboren con la mejora de la gestión.

Los beneficios de los estudios de clima plantean al menos dos desafíos previos a su instrumentación, que requieren la reflexión sobre la especificidad de la organización sobre la cual se va a aplicar. Ellos son la identificación de las dimensiones relevantes y la definición del instrumento para recolectar información sobre el clima organizacional.

Respecto al primer desafío, el establecer las dimensiones relevantes, queda evidenciado por la enorme cantidad de elementos que se identifican en investigaciones sobre clima organizacional. Entre los más frecuentemente mencionados en la literatura especializada se destaca el modelo de Lickert, que señala ocho dimensiones: métodos de mando, fuerzas motivacionales y los procesos de comunicación, influencia, toma de decisiones, control y rendimiento y perfeccionamiento. Por su parte,

Litwin y Stringer identifican seis dimensiones: estructura, responsabilidad individual, remuneración, riesgos y toma de decisiones, apoyo y tolerancia al conflicto. Otros autores coinciden en algunas dimensiones ya enunciadas y se agregan otras, tales como: autonomía, conflicto y cooperación, relaciones sociales, remuneración, estatus, flexibilidad e innovación, apoyo de la alta dirección, apertura a los cambios tecnológicos, tipo de recompensas, consideración y agradecimiento (Sandoval Caraveo, 2004; Orbegoso Galarza, 2010).

En el caso de estudios de clima en organizaciones públicas, las dimensiones a considerar parecen complejizarse aún más, teniendo en cuenta que presentan requerimientos comunes con cualquier tipo de organización y se le agregan dimensiones exclusivas por su carácter público, variando su importancia según el nivel que el funcionario ocupe dentro de la organización. Si bien el establecer categorías de dimensiones mutuamente excluyentes resulta difícil, es posible identificar al menos tres grupos de dimensiones. Un primer grupo, "dimensiones tradicionales", habituales en estudios de clima en cualquier tipo de organización, propias de los niveles operativos de la organización y que afectan el comportamiento del individuo en la organización, tales como el desempeño del puesto de trabajo y las relaciones sociales que se establecen con pares y superiores, a las que se le suman otras, que se destacan por su relevancia para las organizaciones públicas, como por ejemplo, las condiciones del desarrollo de carrera administrativa y la percepción sobre el prestigio social que tiene el desempeño de la actividad pública.

Un segundo grupo, "dimensiones estructurales", que determinan o condicionan el "estar" en el contexto interno de la organización e inciden sobre todos los niveles de la organización, tales como la estructura, la cultura, la plataforma tecnológica, las políticas, el estilo de liderazgo imperante y los valores establecidos.

Un tercer grupo, "dimensiones de gobernanza", nuevas, generadas desde el contexto externo, por el cambio de época vinculadas a la construcción de una sociedad sustentable, corresponden fundamentalmente a los altos niveles de la organización pública y se vinculan a la forma de gestión gubernamental asociados a los principios de la

responsabilidad social, tales como rendición de cuentas, transparencia, comportamiento ético, respeto a los intereses de las partes interesadas.

La multidimensionalidad del clima organizacional obliga a una selección arbitraria de las dimensiones que sean significativas y relevantes, y que al mismo tiempo aborden la singularidad de la organización en la que se aplican.

En relación con el segundo desafío, definir el instrumento adecuado para medir el clima organizacional, la literatura especializada abunda en reflexiones, que son comunes a las técnicas de recolección de datos frecuentemente utilizadas en investigación, entre las que se destacan la observación directa del comportamiento y desarrollo de los empleados, las entrevistas abiertas y encuestas anónimas. La observación directa requiere que el especialista pueda establecer relaciones informales con los empleados, que en alguna medida, es de difícil instrumentación para quienes son los responsables de la gestión de los recursos humanos en las organizaciones públicas. Las entrevistas en profundidad, por su carácter formal pero no estructurado, permiten profundizar en la conversación con el entrevistado sobre distintos aspectos pautados con base en cuestionarios abiertos, en cuyo desarrollo pueden surgir nuevos elementos a explorar. El cuestionario escrito es una técnica que suministra información confiable, en la medida que se elabore con preguntas cerradas, donde se pida a los miembros de la organización que evalúen la situación actual y cuál sería para ellos la situación ideal, lo que permite conocer la brecha existente entre la realidad que perciben y la deseada. Un aspecto de especial cuidado es el lenguaje que se utilice en los cuestionarios, pues este debe ser acorde a la población encuestada. Entre las técnicas que se utilizan para recolectar información, se suele mencionar con menor frecuencia la organización de sesiones de *focus group*, que consisten en reuniones con grupos de empleados, dirigidas por un experto que plantea temas asociados al clima incentivando a que los participantes opinen sobre ellos; puede servir de apoyo y complemento a las otras técnicas mencionadas.

Existe una variedad disponible de instrumentos de recolección de información sobre clima organizacional, su aplicación en forma única o combinada dependerá de las características propias y de las circunstancias específicas de la organización pública en las que se apliquen.

En el caso de los estudios de clima en organizaciones públicas, tanto la consideración de las dimensiones que se seleccionen para su análisis como de los instrumentos de recolección de la información están fuertemente influidos por factores tales como la orientación general del gobierno, la conceptualización de la relación entre funcionarios políticos y planta permanente de la administración pública y la voluntad política de implementar políticas de recursos humanos que contemplen las percepciones de quienes integran esas organizaciones. Si a esto se suma el hecho de que las nuevas orientaciones de gobernanza moderna contemplan los principios de la responsabilidad social pública, se requiere diseñar estudios de clima organizacional público compatibles con dichas tendencias.

## Propuesta de estudio de clima en organizaciones públicas en el marco de la RSP

La propuesta que se presenta contiene tres componentes vinculados a: 1) la identificación de dimensiones relevantes, 2) el instrumento de recolección de la información y 3) el proceso de implementación del estudio de clima. Tanto las dimensiones como lo relativo al instrumento de recolección de la información varían teniendo en cuenta el nivel del funcionario al que se aplique.

Cabe señalar que la propuesta abarca solamente la preparación del instrumento de recolección de información y la elaboración de los cuestionarios pilotos. Resta efectuar la prueba piloto y elaborar la versión definitiva.

## Dotación general del personal

Se incluyen diez dimensiones en las que se redefinen algunas tradicionales de estudios de clima organizacional a la luz de nuevas situaciones que se desprenden de las relaciones laborales en el ámbito público. Se ofrecen definiciones conceptuales focalizando la atención en lo que se pretende develar. Las dimensiones son:

1. Sentido de pertenencia/imagen empleado público: explora el grado de satisfacción y orgullo de trabajar en la organización y la valoración social del empleado público.
2. Comunicación interna: explora el grado de eficacia de la comunicación interna.
3. Condiciones de trabajo: explora la calidad de las condiciones de trabajo y el grado en que los empleados cuentan con las herramientas necesarias para la realización de su trabajo.
4. Liderazgo: explora el grado en que los jefes acompañan, estimulan y dan participación a sus colaboradores.
5. Relaciones interpersonales: explora la colaboración, la consideración y el respeto entre pares.
6. Motivación: explora la satisfacción y la capacitación de los empleados en relación con la tarea que realizan.
7. Desarrollo: explora si la organización posee mecanismos formalizados para el crecimiento y desarrollo a los empleados.
8. Conciliación vida familiar y laboral: explora si la organización desarrolla políticas tendientes a conciliar vida familiar y trabajo.
9. Gestión de la diversidad: explora si la organización recluta personas con capacidades diferentes, y/o de diferentes culturas, sin discriminación de género.
10. Retribución: explora el grado de conformidad con remuneración.

El instrumento de recolección de información es una encuesta por muestreo de carácter anónimo. La encuesta consta de preguntas cerradas, con posibilidad de justificación (anexo I). Esto se plantea de esta manera a fin de facilitar la comparabilidad de las respuestas, abriendo la posibilidad de que los agentes opten por la posibilidad de ampliar la información. Teniendo en cuenta que el ambiente de las organizaciones públicas es formalizado, al momento de la administración de la encuesta es necesario garantizar un ambiente tranquilo y que los empleados dispongan del tiempo necesario para realizarla, evitando que los superiores sugieran respuestas o indicaciones que no concuerden con el encuadre. La selección de la fecha es importante siendo recomendable considerar elementos intervinientes en la emocionalidad de los encuestados que predisponga positiva o negativamente en las respuestas, como

por ejemplo despidos, aumentos salariales y evaluaciones de desempeño. La modalidad de cuestionario autoadministrado, como el que se propone, resulta económico, rápido y de fácil distribución.

## Alta dirección

Las dimensiones del clima organizacional consideradas para ser analizadas por la conducción de los organismos públicos considera algunos de los aspectos relacionados con la gobernanza moderna. El tema de la corrupción, altamente sensible, no se ha incluido para no generar condiciones que impidan la realización del estudio de clima organizacional orientado a la RSP, como es habitual en investigaciones que indagan sobre esta problemática. Las dimensiones seleccionadas son cuatro[3]:

1. Comportamiento ético: se entiende la existencia de elementos culturales y organizacionales que favorezcan la honestidad, equidad, integridad.
2. Transparencia: se entiende la apertura de la organización para revelar la información sobre políticas y decisiones que afectan a sus partes interesadas.
3. Relación con las partes interesadas: se entiende la existencia de procedimientos de interacción formal de la organización con sus partes interesadas en todas las etapas de la gestión gubernamental (planificación, implementación y control) que permitan considerar sus requerimientos en función de su relevancia, exhaustividad e impactos.
4. Rendición de cuentas: se entiende las justificaciones y explicaciones que el funcionario público brinda al hacerse responsable, ante sí mismo, una autoridad y partes interesadas, por

3 Un análisis conceptual detallado de las dimensiones de RSP sobre clima organizacional se pueden ver en Gorrochategui (2016). Las dimensiones del análisis del clima organizacional en el marco de la Responsabilidad Social Pública (RSP). Ciencias Administrativas Año 4, N.° 7. Enero/junio 2016. Recuperado de http://revistas.unlp.edu.ar/CADM

las acciones u omisiones en el desempeño de las responsabilidades que le han sido conferidas al ser designado en un cargo.

El instrumento de recolección de información es una entrevista, con base en un cuestionario estructurado con preguntas cerradas (anexo II), en las que eventualmente se podrán incorporar algunas preguntas abiertas, según la organización, lo que permitiría obtener un conocimiento más acabado sobre algún aspecto específico, en el que el entrevistado desee explayarse.

## Proceso de implementación del estudio de clima

Se sugieren las siguientes fases:

Fase 1. Prediagnóstico: consiste en relevar, a partir del consentimiento expreso de los responsables máximos de la organización pública, información general sobre la organización, atravesamientos culturales, estilos de dirección, políticas, quejas y demandas del personal. Se investiga con profundidad antecedentes sobre las encuestas de clima anteriores, la forma como fueron llevadas a cabo, qué porcentaje de la población participó, si hubo devolución posterior a la intervención en campo y si se concretó algún plan de acción.

Fase 2. Talleres de sensibilización: consiste en la promoción e impulso del proceso de comunicación a los empleados, previo a la administración de las encuestas, sobre el contenido y alcance de la encuesta, los beneficios, la explicación del proceso previo, durante y posterior a la encuesta y la explicitación de los compromisos asumidos por la organización con los empleados. Es pertinente que directivos de la organización se involucren en el proceso de sensibilización y sean quienes soliciten el apoyo y el compromiso de los colaboradores y el personal en su conjunto durante todo el proceso.

Fase 3. Diseño y adecuación de encuesta de clima laboral: consiste en la adecuación de los cuestionarios (anexos I y II), con

base en la información relevada en la fase 1, que consideren la especificidad de la organización pública en la que se aplique. Se sugiere no relevar y generar expectativas sobre problemáticas que la dirección no esté en condiciones de modificar, dado que frecuentemente las máximas autoridades de las organizaciones públicas no están en condiciones de introducir modificaciones sobre cuestiones estructurales relativas a las políticas de recursos humanos, pero sí sobre lo vinculado a la gestión organizativa.

Fase 4. Aplicación de la encuesta/entrevista: consiste en velar por la naturaleza anónima de la encuesta, las características del ambiente en el que esta se administra y en el control de condiciones de diversa índole que puedan incidir en las respuestas que se ofrezcan.

Fase 5. Análisis e interpretación de resultados: consiste en la realización de operaciones que hallan propiedades y relaciones que surgen de los datos e interpretarlos considerando no solo los resultados globales a nivel de organización, sino considerar los que se produzcan por direcciones y áreas, con el propósito de que los planes de acción que se propongan alcancen a todos los niveles de la estructura organizacional.

Fase 6. Diagnóstico y propuesta de estrategias de acción: Las estrategias de acción inferidas del diagnóstico de situación deben trabajarse con los líderes de cada dirección/área, para establecer propuestas de mejora conjuntas, consensuadas y factibles de aplicación. Los planes deben informarse a la brevedad de la publicación de los resultados para evidenciar el compromiso asumido por la alta dirección en el proceso.

## Conclusiones

La rsp está comenzando a formalizarse en la administración pública, fundamentalmente, a partir de la introducción de los principios y materias en la legislación nacional de los países de América Latina. Sin embargo, al interior de las organizaciones públicas a pesar de la importancia que las recomendaciones internacionales asignan al capital

humano, las tecnologías para incorporar la RSP todavía es incipiente. En tal sentido, la propuesta sobre estudio del clima organizacional en el marco de la RSP se considera una innovación tendiente a la concreción de la gobernanza moderna.

# Referencias

Carta Iberoamericana de la Función Pública (2003). Recuperado de http://www.sgp.gov.ar/contenidos/cofefup/documentos/docs/Carta_Iberoamerica_de_la_Funcion_Publica.pdf

Chiang, M., Salazar Botello, C., Huerta Rivera, P. y Núñez Partido, A. (2008). Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones públicas). Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. *Revista Universum*, *23*(2), 66-85. Recuperado de http://www.scielo.cl/scielo

Comisión de las Comunidades Europeas (2001). *Libro verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Bruselas. Recuperado de http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52001DC0366&from=ES

Gorrochategui, N. (Enero-junio, 2016). Las dimensiones del análisis del clima organizacional en el marco de la responsabilidad social pública (rsp). *Ciencias Administrativas*, Año 4, N.° 7. Recuperado de http://revistas.unlp.edu.ar/CADM

iram-iso 26000 (2010). Guía de Responsabilidad Social. Buenos Aires.

Orbegoso Galarza, A. (2010). Problemas teóricos del clima organizacional: un estado de la cuestión. *Revista Psicología*, *12*, 347-362. Recuperado de http://ojs.ucv.edu.pe/index.php/R_PSI/article/view/341

Pacto Global (1999). Principios del Pacto Global. Recuperado de https://www.unglobalcompact.org/

Sandoval Caraveo, M. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. Hitos de Ciencias Económico Administrativas. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, *10*(27), 78-82. Mayo-agosto 2004. Recuperado de www.academia.edu/9225037/

# Anexo I

## Encuesta para la dotación

El organismo tiene como objetivo explorar el clima laboral y relevar las necesidades de los empleados mediante esta encuesta, a fin de mejorar la calidad de vida en el trabajo y el bienestar del personal.

La encuesta es anónima y la información relevada confidencial.

Dirección a la que pertenece:

.....

Área/Sector de trabajo:

.....

Antigüedad en el puesto actual (Señalar la opción que corresponda)
Hasta 5 años ○ Entre 6 y 10 años ○ Más de 11 años ○

**a. Organismo**

¿Es de su agrado la imagen que el organismo proyecta en la comunidad?
Justifique

¿Se siente orgulloso de pertenecer a este organismo?
Justifique

¿Conoce la Visión, Misión, Valores del organismo?
Justifique

3- ¿Considera que la imagen de empleado público de este organismo es positiva en la comunidad?
Justifique

**b. Comunicación interna**

¿Los directores comunican los objetivos y estrategias del organismo?

Justifique

6- ¿La dirección comunica las razones de los cambios que realizan?

Justifique

7- ¿Se enteró de lo que ocurre en la organización por la comunicación oficial?

Justifique

**c. Condiciones de trabajo**

8- ¿El espacio físico donde desempeña sus tareas es agradable?

Justifique

9- ¿Las condiciones ambientales (limpieza, temperatura, iluminación, comodidad, ruido, ventilación, etc.) son adecuadas?

Justifique

10- ¿Las herramientas de trabajo necesarias para realizar la tarea (computadoras, escritorios, artículos de librería, etc.) son apropiadas?

Justifique

**d. Liderazgo**

Sobre superiores inmediatos (coordinador/supervisor)

11- ¿Su superior crea un ambiente de confianza y colaboración en el grupo de trabajo?

Justifique

12 - ¿Comunican de manera clara y oportuna, cuáles son las funciones de su puesto y sus responsabilidades?

Justifique

13- ¿Escucha aportes y sugerencias de sus colaboradores y los considera?
Justifique

14- ¿La distribución de la tarea es equitativa en su área?

**e. Relaciones Interpersonales**

15- ¿Las relaciones con sus compañeros de trabajo son cordiales?
Justifique

16- ¿Considera que en su área se trabaja en equipo exitosamente?
Justifique

17- ¿Existe colaboración y un clima de trabajo agradable entre compañeros en su área de trabajo?
Justifique

**f. Motivación**

18- ¿Es de su agrado la tarea que realiza?
Justifique

19- ¿Recibe algún tipo de reconocimiento de parte de sus superiores directos cuando alcanza los objetivos de su puesto?
Justifique

20- ¿Considera que posee la capacitación necesaria para desempeñarse en su trabajo?
Justifique

**g. Desarrollo**

21- ¿Considera que el organismo ofrece oportunidades de crecimiento y desarrollo formalizadas?
Justifique

22- ¿Las oportunidades de crecimiento y progreso se asigna a los empleados con conocimiento y mérito?
Justifique

23- ¿Se administran evaluaciones de desempeño en la organización?
Justifique

24- ¿Considera que se tienen en cuanta las evaluaciones de desempeño para ofrecer oportunidades de crecimiento y desarrollo?
Justifique

**h. Conciliación vida familiar y laboral**

25- ¿Ante necesidades operativas el organismo extiende su jornada laboral?
Justifique

26- ¿Si un empleado posee algún compromiso familia (reunión de padres, adaptaciones escolares, cumpleaños, etc.) el organismo cuenta con políticas flexibles para atender estas necesidades?
Justifique

27- ¿Considera que existe en el organismo una cultura organizacional, orientada a generar prácticas de conciliación entre la vida laboral y la familiar?
Justifique

**i. Gestión de la diversidad**

28- ¿Considera que en el organismo hay políticas de selección que incluya a personas con capacidades diferentes?
Justifique

29- ¿Considera que posee la capacitación necesaria para desempeñarse en su trabajo?
Justifique

**j. Retribución**

30- ¿Considera que su remuneración comparada con otros organismos es acorde a las responsabilidades de su puesto?
Justifique

31- ¿Está conforme con la remuneración recibida?
Justifique

Muchas gracias por su tiempo y colaboración

# Anexo II

## Cuestionario para la entrevista con la Alta Dirección

Comportamiento ético: se entiende la existencia de elementos culturales y organizacionales que favorezcan la honestidad, equidad e integridad.

1. ¿Puede identificar en la organización tradiciones, costumbres, usos que sean compartidos y que reflejen una cultura orientada por valores que favorezcan la honestidad, equidad e integridad?
2. ¿Los valores de la organización son públicos, conocidos por todos los empleados e incorporados en los comportamientos de los integrantes de la organización?
3. ¿Cuenta la organización con un código ético?
4. ¿Se capacita a los empleados sobre la ética de la función pública?

Transparencia: se entiende la apertura de la organización para revelar la información sobre políticas y decisiones que afectan a sus partes interesadas.

5. ¿Considera que los empleados están concientizados sobre la misión, visión y políticas del organismo?
6. ¿Cuenta la organización con procesos de difusión de los objetivos estratégicos?
7. ¿La organización produce algún documento en el que informa regularmente sobre los resultados de su gestión en las dimensiones económico-financiera, social y medioambiental?

Relación con las partes interesadas: se entiende la existencia de procedimientos de interacción formal de la organización con sus partes interesadas en todas las etapas de la gestión gubernamental (planificación, implementación y control) que permitan considerar sus requerimientos en función de su relevancia, exhaustividad e impactos (beneficiarios, clientes, proveedores, otros organismos públicos, empresas, organizaciones no gubernamentales, sindicatos, cámaras).

8. ¿Cuenta la organización con mecanismos organizacionales para involucrar a las partes interesadas en el proceso de gestión de la organización?
   (Conversaciones con las partes interesadas, diálogos abiertos, encuestas, consultas telefónicas, quejas)
9. ¿El organismo posee una metodología que mida el impacto de las políticas, programas, acciones y servicios ofrecidos a los beneficiarios que contribuyan a la mejora de los mismos?

Rendición de cuentas: se entiende las justificaciones y explicaciones que el funcionario público brinda al hacerse responsable, ante una autoridad y ante sí mismo, por las acciones u omisiones en el desempeño de las responsabilidades que le han sido conferidas al ser designado en un cargo.

10. ¿Entre sus funciones, se le solicita dar explicaciones ante alguna autoridad, de manera formal, acerca del desempeño de su trabajo, a través de mecanismos claramente definidos?
11. ¿Cuenta con sistemas de información confiables y accesibles que le permitan mostrar los resultados de su gestión? ¿Cuáles?

# La responsabilidad social en el sector público colombiano y su visibilidad

**Alba Robles***
**Ruth Botia****
**Colombia**

## Resumen

En este trabajo se aborda la revisión de la política actual de la contratación pública en Colombia que permite identificar las principales estrategias implementadas para la modernización del sistema de contratación estatal, analizando con detenimiento el conjunto de mecanismos que se han incluido en el sistema jurídico colombiano con el objeto mejorar la administración pública.

## Introducción

En Colombia la responsabilidad social pública es difícil de visibilizar debido a los casos de corrupción, la sociedad de mandato, la honestidad,

* Maestría en Administración de Organizaciones, UNAD. Docente Universidad Santo Tomás, Seccional Tunja. Contacto alba.robles@usantoto.edu.co

** Especialista en Gerencia de Instituciones de Educación Superior. Docente Universidad Santo Tomás, Seccional Tunja. Contacto: ruth.botia@usantoto.edu.co.

la gestión de los recursos públicos, no permiten alcanzar su pleno potencial. La administración pública no se basa en objetivos económicos, pero sí en el contexto económico, social y ambiental; los entes públicos pueden crear una ventaja competitiva de ser mejor valorados, mejorando la reputación en la sociedad frente al sector privado.

El aproximarse el Estado o sector público a los grupos de interés ciudadanos y la empresa privada facilita las relaciones y búsqueda de eficiencia, entendida desde un enfoque económico, social y ambiental, esta eficiencia permite una gestión de recursos y un equilibrio generando gran gobernabilidad de la administración pública.

La responsabilidad social pública es un proceso dicotómico entre lo público y lo privado, donde lo público busca el bienestar de la sociedad en cuanto a la sostenibilidad y el progreso y en lo privado busca beneficios económicos, pero ambos buscan mejorar su reputación.

Las herramientas con las que puede contar la gestión pública para la aplicación de la responsabilidad social son: diversos cambios de maniobra, generación de instituciones legales con función social, ambientes desde la propia administración interna, sistemas de calidad NTC GP 1000 como el estándar de gestión dirigido hacia la evaluación del sector público para el caso colombiano como obligatoria; el Código de Ética del Buen Gobierno y el Portal de Transparencia. A nivel internacional, se encuentran muchas herramientas que aplican a la empresas privada; el sector público debería tener en cuenta aquellas como GRI (Global Reporting Iniciative) para la elaboración de memorias sostenibles de impacto económico y ambiental, la norma ISO 26000 reportes de responsabilidad social que mide el desempeño en responsabilidad social de la organización frente a sus objetivos planteando métodos para medir el desempeño de sus indicadores.

Desde esta perspectiva, en esta ponencia se plantea la revisión de la política actual de la contratación pública en Colombia para identificar las principales estrategias implementadas para la modernización del sistema de contratación estatal, en el sistema jurídico colombiano para mejorar la administración pública.

Utilizando la metodología interpretativa (etnográfica y fenomenológica) y descriptiva de fenómenos que tienen lugar en una sociedad, caso Colombia, para evaluar el comportamiento social responsable

para la medición en el sector público se tiene además del Índice de Progreso Social (ips), necesidades básicas.

## Marco teórico

La responsabilidad social dentro del objetivo de estudio de la administración pública podría decirse que la historia no tiene un inicio fijo. Sin embargo, desde el nacimiento de la onu y posteriormente el surgimiento de los derechos humanos sirvió como base sólida para que se genere una mayor conciencia social. Es por esto que hablar de reportes anuales de sustentabilidad es una memoria que la empresa pública está dando cuentas de los proyectos, beneficios y acciones sociales dirigidas a los empleados, inversionistas, analistas de mercado, accionistas y a la comunidad, lo que ha permitido avalar, difundir y multiplicar el ejercicio de la responsabilidad social corporativa.

La legitimidad de los resultados es el indicador de la calidad que tiene la propia gestión pública en los espacios sociales, políticos y económicos que son representativos de la vida productiva y amplia, que se desarrolla en lo público.

La administración pública se maneja bajo el Estado democrático social de derecho. Es importante mencionar cómo en Colombia, de acuerdo con la Constitución de 1991, se destacan en el artículo 333. La actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común. Para su ejercicio, nadie podrá exigir permisos previos ni requisitos sin autorización de la ley. La libre competencia económica es un derecho de todos que supone responsabilidades. La empresa, como base del desarrollo, tiene una función social que implica obligaciones. El Estado fortalecerá las organizaciones solidarias y estimulará el desarrollo empresarial. El Estado, por mandato de la ley, impedirá que se obstruya o se restrinja la libertad económica y evitará o controlará cualquier abuso que personas o empresas hagan de su posición dominante en el mercado nacional. La ley delimitará el alcance de la libertad económica cuando así lo exijan el interés social, el ambiente y el patrimonio cultural de la Nación (República de Colombia, 1991).

La normatividad nacional busca generar impactos positivos en la ciudadanía y en entorno propiciados por las diferentes actividades, funciones o productos que se derivan de la misión de cada entidad. Es por esto que en la normatividad nacional se evidencian orientaciones asociadas a las siguientes consideraciones en la Constitución Política de 1991, como se evidencia en su artículo 2, donde se señala que "Son fines esenciales del Estado: servir a la comunidad, promover la prosperidad general y garantizar la efectividad de los principios, derechos y deberes consagrados en la Constitución; facilitar la participación de todos en las decisiones que los afectan y en la vida económica, política, administrativa y cultural de la Nación; defender la independencia nacional, mantener la integridad territorial y asegurar la convivencia pacífica y la vigencia de un orden justo", y en el artículo 209: "La función administrativa está al servicio de los intereses generales y se desarrolla con fundamento en los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad, mediante la descentralización, la delegación y la desconcentración de funciones. Las autoridades administrativas deben coordinar sus actuaciones para el adecuado cumplimiento de los fines del Estado. La administración pública, en todos sus órdenes, tendrá un control interno que se ejercerá en los términos que señale la ley" (República de Colombia, 1991).

En estos artículos se comprenden las garantías de los derechos, la participación ciudadana, la búsqueda del interés general y el servicio a la ciudadanía. Además, se definen en el artículo 3 de la Ley 489 de 1998 —sobre la organización de las entidades del orden nacional— los principios de la función administrativa.

## La responsabilidad social en las empresas públicas

Las empresas públicas son socialmente responsables, al igual que las mejores empresas privadas, ya que deben orientar sus esfuerzos hacia la calidad y la satisfacción plena de sus usuarios, así como a la atención de las demandas de una mayor variedad de grupos interesados.

Por tal razón, la transparencia y prácticas anticorrupción es uno de los elementos más importantes dentro del proceso de responsabilidad pública. Por tal motivo, como lo plantea Daniel Aragante (2012), el desarrollo de una cultura de transparencia y prácticas anticorrupción debería encabezar la lista de comportamientos socialmente responsables de cualquier tipo de empresa del sector público. Estas prácticas incluyen: el establecimiento de normas de conducta para el funcionario, orientadas a prevenir conflictos de interés, a asegurar el fortalecimiento de la comunidad y el cuidado del ambiente de eficiencia y la calidad en la relación con proveedores y clientes con desarrollo del capital humano; la transparencia y prácticas anticorrupción y la preservación y el uso adecuado de los recursos; el establecimiento de sistemas para la declaración de ingresos, activos y pasivos por parte de los funcionarios; el fortalecimiento de los procedimientos de auditoría interna y contratación; la eliminación de los beneficios tributarios a cualquier persona o empresa que efectúe pagos en violación de la legislación contra la corrupción; el establecimiento de sistemas para la adquisición de bienes y servicios, y el aseguramiento de la equidad y la eficiencia de tales sistemas (Aragante, 2013).

Autores como Capriotti y Schulze (2010) afirman que para las empresas públicas el reto de una mayor transparencia supone una modernización en los procesos de fiscalización, acompañada con el desarrollo en el área de tecnología de la información y mejoras en los procesos de licitación y compra de bienes y servicios. Es decir, la modificación de las formas de prestación de los servicios, para que estos faciliten el mejor servicio prestado por la empresa pública; por tal motivo, debe incluir en el ejercicio de la responsabilidad social, la aplicación de tecnologías que faciliten el desarrollo de los servicios y de las necesidades.

Desde el anterior punto la responsabilidad social establece una nueva forma de compresión y es la gestión pública municipal, que para autores como Quiñones (2013) en una sociedad democrática son los poderes públicos los que están obligados a hacer un ejercicio de transparencia ante la sociedad y sus ciudadanos. Por este motivo, debe ejercer sus actividades no solo rindiendo cuentas y rectificando su errores, sino al mismo tiempo asumiendo públicamente retos y compromisos para el futuro, a fin de encontrar dinámicas de mejora

continua en las organizaciones y en sus relaciones con sus pobladores y grupos de interés.

Uno de los grandes desafíos del sector público empresarial es fortalecer la confianza de los ciudadanos; por ello, deben aspirar a convertirse en modelo a seguir por otras organizaciones, entidades y empresas, así como a liderar el proceso de incorporación de criterios socialmente responsables en sus políticas de gestión, trasladando, además, su ejemplo a sus grupos de interés. Por tal razón, es trascendental ampliar el ámbito de acción y entendimiento del concepto de Responsabilidad Social Empresarial hacia la gestión pública, en este caso a nivel del gobierno municipal. En este sentido, la Responsabilidad Social Empresarial proporciona importantes criterios que fortalecen la ética y la probidad dentro de un servicio público municipal, con la que tanto funcionarios como autoridades deben desarrollar la función pública que le corresponda de acuerdo con su misión institucional, por ejemplo: la cultura organizacional asociada a la rendición de cuentas, memorias de sustentabilidad, códigos de ética, entre otras prácticas que fortalecen el comportamiento socialmente responsable de cualquier tipo de organización.

Un buen gobierno de administración pública incluye las características básicas las cuales determinan la transparencia, independencia y rendición de cuentas, que son los principios aplicables a la administración pública, siendo estos los siguientes:

*Principio de economía*: se deriva del debido proceso y se orienta a que la administración no introduzca elementos no previstos en el ordenamiento jurídico para cada actuación administrativa, con lo cual se busca que dichas actuaciones se realicen en el menor tiempo posible, disminuyendo gastos, y no exigiendo más documentos de los necesarios, entre otros.

*Principio de celeridad*: nace a partir del debido proceso y tiene como fin evitar dilaciones injustificadas. Lo que busca, entonces, es darle dinamismo a la administración, sin ir en contra, claro está, de los derechos de los administrados.

*Principio de eficacia*: imprime el impulso a todas las actuaciones y procedimientos para que se hagan realidad los fines para los

cuales fue instituida la administración, con miras a la efectividad de los derechos individuales y colectivos. Entretanto, los principios de imparcialidad y de igualdad van muy ligados, y obligan a que las autoridades traten igualmente a todas las personas, sin ningún tipo de discriminación, y se dé un trato administrativo uniforme.

*Principio de publicidad*: implica que las actuaciones y decisiones de las autoridades sean públicas y abiertas a los asociados.

*Principio de contradicción*: permite que tanto administración como administrado participen simultáneamente dentro de la actuación administrativa. En esa medida, este principio se cumple a cabalidad cuando se le permite al administrado participar en todas aquellas actuaciones que puedan ir en contra de sus intereses o derechos.

*Principio de moralidad*: se orienta a que los servidores públicos denoten una actitud coherente con la legalidad y los fines del ordenamiento, que respeten las formalidades y finalidades que se derivan del principio de legalidad.

*Principio de presunción de buena fe*: implica tener en cuenta que la seguridad jurídica, la lealtad, la credibilidad y la certidumbre son reglas básicas de convivencia y que, como tales, se convierten en presupuestos de las actuaciones de todas las personas.

*Principio de participación*: obliga a que los administrados puedan participar en la toma de decisiones que a ellos atañen, comoquiera que "el procedimiento administrativo es ante todo un estadio de debate participativo" (Santofimio Gamboa, 1996, p. 36).

## Método

El tipo de investigación realizada se orienta al estudio de los significados de las acciones humanas y de la vida social. Utilizando la metodología interpretativa (etnográfica y fenomenológica) y descriptiva de fenómenos que tienen lugar en una sociedad, y en el caso que nos ocupa, Colombia.

Bajo la metodología empleada, el Índice de Progreso Social (ips) permite identificar las fortalezas y debilidades de las ciudades, las cuales establecen estrategias que impulsen el desarrollo inclusive y sostenible; el cual permite medir las necesidades básicas: nutrición asistida, médica, básica, seguridad personal, agua y saneamiento básico y vivienda. De igual forma, se mencionan los presupuestos de aplicación en los estados que decidan aplicarlos, lo que permite observar la contratación pública, donde podemos hacer postulados a la visibilidad de la administración pública.

Se aborda la revisión de la política actual de la contratación pública en Colombia que permite identificar las principales estrategias implementadas para la modernización del sistema de contratación estatal, analizando con detenimiento el conjunto de mecanismos que se han incluido en el sistema jurídico colombiano con el objeto mejorar la administración pública.

Además de la metodología de análisis utilizada para evaluar el comportamiento social responsable para la medición en el sector público, se cuenta también con el Índice de Progreso Social (ips), necesidades básicas; fundamentos de bienestar: acceso al conocimiento básico, acceso a la información y comunicación, salud y bienestar, sustentabilidad de ecosistemas. Otro es el de oportunidades: derechos personales, libertad de personal y de elección, tolerancia e inclusión, educación superior. Todos estos indicadores miden la satisfacción de las personas en diferentes zonas, de ahí que los resultados del análisis puedan ser analizados para evaluar el comportamiento en dicho sector.

Los nuevos pilares del modelo de gestión pública visto como la nueva gerencia pública se basan en la medición de resultados, en la participación ciudanía y en la transparencia, bajo las dimensiones cualitativas de la gestión y en que los ciudadanos puedan evaluar la calidad, la cantidad y oportunidad de los bienes y servicios recibidos por parte del Estado.

Es característico que a través de la nueva gerencia pública las reformas estructurales deben permitir restituir la autoridad y otorgar flexibilidad; asegurar el desempeño, el control y la rendición de cuentas; desarrollar competencias y la elección; proveer de servicios adecuados e incondicionales a los ciudadanos; mejorar la gerencia de los recursos

humanos; optimizar las tecnologías de la información; mejorar la calidad de la regulación y fortalecer las funciones de gobierno. Así mismo, se ejerce el control ciudadano, con capacidad de analizar y poder tener un conocimiento general sobre cómo se están administrando sus recursos, y si estos llegan de forma adecuada a suplir sus necesidades.

## Resultados

La responsabilidad social pública, las reformas en Colombia se tiene la política de descentralización. Si bien el centralismo que imperó desde 1886 sirvió para generar una cierta unidad nacional, fue impotente para solucionar los problemas estructurales de la sociedad colombiana. A partir de los años setenta empezó a establecerse en el mundo un nuevo orden económico internacional; desde entonces, se inició un proceso en el que los capitales se transnacionalizaron y los mercados se unificaron. El Estado, en consecuencia, entró a revisar sus relaciones con la sociedad civil, su papel en la economía y su tamaño. La apertura económica, la desregulación, la privatización, la desestatización, la participación y la descentralización se impusieron. Hacia dentro y hacia afuera, el Estado se redimensionó. Fue por ello que en la década de los ochenta se inició un ambicioso proceso de descentralización. La descentralización fue más una municipalización, como quiera que el departamento fue desplazado un poco. Con la Constituyente se emparejarían luego ambos procesos (Banco de la República, 2016).

Restrepo Botero (2000) escribió sobre el tema, compara los veinte años del viejo esfuerzo por descentralizar con el mito de Sísifo, rey de Corinto, que fue condenado a hacer rodar repetidamente una piedra enorme hacia arriba de un monte, solo para dejarla rodar hacia abajo apenas alcanzase la cumbre. El autor da otra explicación sobre la falla continua de la descentralización, la cual sería parte estratégica neoliberal. Realmente, esta es solo una manera más simple de hacer la administración burocrática más refinada y mejor adaptada a las demandas de los ciudadanos.

Otra reforma hace referencia a las "veedurías ciudadanas", que serían las menos formalmente institucionalizadas y más abiertas

a la participación de todos los tipos de organizaciones de ciudadanos (o organizaciones sociales). También se observó que la formalización, o falta de esta, es un buen criterio para evaluar el control social. Para comenzar, es necesario que haya ciudadanos y un Estado que reconozca la formalización o su falta como un criterio de evaluación del control social. Así, "independientemente de los modelos de formalización del control social, siempre que el Estado decide institucionalizar el control social, la eficacia de la política dependerá de la eficacia del estado en sí: por definición, si el Estado es frágil, el control social también lo será". Consecuentemente, Cunill Grau concluye que las condiciones para el control social eficaz están apenas comenzando a existir en América Latina (Cunill Grau, 2000, pp. 284-292, 301 y 322).

El orden público, por su parte, es una noción material que consiste en la existencia de condiciones propicias para la convivencia tranquila y normal de la sociedad civil.

Existen dos acepciones del orden público[1]: una amplia y otra restringida. La primera consiste en que en el derecho público contemporáneo se ha hecho camino una noción material, objetiva del orden público, que se traduce en la existencia de circunstancias propicias para la convivencia ordinaria, pacífica y equilibrada. No solo trata del mantenimiento material del orden en las calles, sino también del mantenimiento de un cierto nivel cualitativo de vida, que se compadezca con la dignidad humana, al tenor del artículo lº de la Constitución. En este sentido, la seguridad de las personas y de los bienes, la salubridad y la tranquilidad hacen parte ciertamente del orden público, pero la noción comprende también aspectos económicos, ambientales y estéticos. En otras palabras, el orden público no es solo la ausencia de guerra o incluso la ausencia de zozobra —concepto negativo—, sino en general la tenencia de condiciones adecuadas para vivir con dignidad —concepto positivo.

1 Cfr. proyecto de ley elaborado por el grupo "lniciativas por la paz y en contra de la guerra", por el cual se reglamenta el artículo 22 de la Constitución, elaborado de manera colectiva por ong de todo el país y redactado por el suscrito.

Las respuestas oficiales frente a la inestabilidad social no se tradujeron en el campo social o político sino en el militar, concentrándose en el uso de la figura del Estado de sitio —hoy denominado Estado de conmoción interior—. Este Estado de excepción constitucional ha permanecido en vigencia durante 30 de los últimos 40 años en forma casi ininterrumpida hasta la actualidad. La institucionalización del Estado de sitio parece haber sido un marco apropiado dentro del cual las fuerzas de seguridad han ido asumiendo —incluso hoy— roles crecientemente protagónicos en el proceso de toma de decisiones y en el control del orden interno, lo cual incluye desde luego la esfera de la descentralización.

A mediados de la década de los años setenta, el tráfico de drogas empezó a ocupar un papel importante en la escena política y social. Se empezó con sembradíos de marihuana, primero en áreas pequeñas y luego en gran escala, para abastecer la demanda creciente proveniente en especial de los Estados Unidos. Los impresionantes efectos económicos de todo ello se conocieron como la Bonanza Marimbera. Como es bien conocido, al final de los años setenta el cultivo de marihuana fue cediendo el paso al negocio de la cocaína: su producción y comercialización se convirtió en una inmensa fuente de fortuna y poder. Surgieron en Medellín y Cali los llamados "carteles" de la droga, que impusieron nuevas formas de expresión del crimen organizado y crearon otra fuente de violencia en la sociedad colombiana; esta fuente subsiste hoy.

Ya en los años ochenta, frente a la inseguridad derivada sea de las operaciones guerrillearas o de la actuación del crimen organizado, en diversas zonas del país los propietarios de tierras fueron contratando guardaespaldas o formando grupos de autodefensa, en algunos casos con la colaboración del Ejército Nacional. Algunos de estos grupos se convirtieron más adelante en aparatos ofensivos y bien armados con propósitos claramente políticos, orientados a amedrentar o eliminar a quienes consideraban sus enemigos políticos. Tales grupos también subsisten hoy en día.

En todo caso, sea cual fuere la posición que se adopte, es preciso anotar que si bien hay indicaciones de que se han hecho esfuerzos para

mejorar la situación en Colombia —lo cual incluye la expedición de la Constitución de 1991—, la violencia continúa.

Actualmente en el país la primera causa de muerte en hombres adultos es el homicidio. La muerte natural es menos natural que la violenta. Además, quienes siguen de cerca la situación de los derechos humanos tienen datos desalentadores para el período que va de enero de este año hasta el presente, como se aprecia en los anexos de este trabajo.

La reciente Convención de Viena sobre los Derechos Humanos fue marco para que la comunidad internacional reiterara el dudoso honor de posicionar a Colombia entre los países en donde más se violan los derechos humanos.

Con las anteriores ideas como marco general es preciso ocuparse, para los efectos del presente trabajo, del ámbito espacial de la violencia en particular. En este sentido, el claro que la perturbación del orden público se presenta con mayor rigor en unas regiones que en otras.

Cuadro 1. Encuesta sobre ambiente y desempeño institucional nacional 2015

| Percepción de los servidores públicos según indicadores para total nacional | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | -- | % Totalmente desfavorable | % Desfavorable | % Favorable | % Totalmente de favorable | % Acumulado de favorabilidad (favorable + totalmente favorable) | Promedio |
| AI | Ambiente institucional | 4,8 | 17,1 | 52,5 | 25,6 | 78,1 | 3,8 |
| | CVE% | 1,3 | 0,6 | 0,3 | 0,7 | 0,2 | 0,1 |
| | IC(+-) | 0,1 | 0,2 | 0,3 | 0,3 | 0,3 | 0,0 |
| CRE-REG | Credibilidad en las reglas | 5,5 | 17,5 | 49,8 | 27,1 | 77,0 | 3,8 |
| | CVE% | 1,3 | 0,6 | 0,3 | 0,6 | 0,2 | 0,1 |
| | IC(+-) | 0,1 | 0,2 | 0,3 | 0,3 | 0,3 | 0,0 |

| Percepción de los servidores públicos según indicadores para total nacional | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | -- | % Totalmente desfavorable | % Desfavorable | % Favorable | % Totalmente de favorable | % Acumulado de favorabilidad (favorable + totalmente favorable) | Promedio |
| Crepol | Credibilidad en las políticas | 5,1 | 14,8 | 51,7 | 28,5 | 80,2 | 3,8 |
| | cve% | 1,6 | 0,8 | 0,4 | 0,7 | 0,2 | 0,1 |
| | ic(+-) | 0,2 | 0,2 | 0,4 | 0,4 | 0,3 | 0,0 |
| re-cprev | Suficiencia de recursos y previsibilidad | 3,6 | 15,4 | 56,3 | 24,7 | 81,0 | 3,8 |
| | cve% | 1,8 | 0,8 | 0,4 | 0,8 | 0,2 | 0,1 |
| | ic(+-) | 0,1 | 0,2 | 0,4 | 0,4 | 0,3 | 0,0 |
| di | Desempeño institucional | 10,2 | 17,2 | 44,0 | 28,6 | 72,6 | 3,6 |
| | cve% | 0,8 | 0,6 | 0,4 | 0,6 | 0,2 | 0,1 |
| | ic(+-) | 0,2 | 0,2 | 0,3 | 0,4 | 0,3 | 0,0 |
| gesrt | Gestión de resultados | 4,8 | 17,5 | 52,9 | 24,8 | 77,7 | 3,8 |
| | cve% | 1,4 | 0,7 | 0,3 | 0,7 | 0,2 | 0,1 |
| | ic(+-) | 0,1 | 0,2 | 0,3 | 0,4 | 0,3 | 0,0 |
| renct | Rendición de cuentas | 4,7 | 13,1 | 52,7 | 29,6 | 82,3 | 3,9 |
| | cve% | 1,8 | 1,0 | 0,4 | 0,8 | 0,2 | 0,1 |
| | ic(+-) | 0,2 | 0,3 | 0,4 | 0,4 | 0,3 | 0,0 |
| bien-lab | Bienestar laboral | 4,7 | 16,9 | 50,5 | 27,9 | 78,4 | 3,8 |
| | cve% | 1,4 | 0,6 | 0,3 | 0,6 | 0,2 | 0,1 |
| | ic(+-) | 0,1 | 0,2 | 0,3 | 0,3 | 0,3 | 0,0 |

| Percepción de los servidores públicos según indicadores para total nacional | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | -- | % Totalmente desfavorable | % Desfavorable | % Favorable | % Totalmente de favorable | % Acumulado de favorabilidad (favorable + totalmente favorable) | Promedio |
| PRIRRE | Prevención de prácticas irregulares | 15,1 | 18,9 | 36,7 | 29,3 | 66,0 | 3,5 |
| | cve% | 0,7 | 0,7 | 0,5 | 0,7 | 0,3 | 0,2 |
| | ic(+-) | 0,2 | 0,2 | 0,4 | 0,4 | 0,3 | 0,0 |

**Fuente:** DANE, Encuesta de percepción EDI 2015.

Notas: CVE%: coeficiente de variación estimado; IC(+-): media longitud del intervalo de confianza del 95%. Promedio: indicador de promedio para comparación de resultados con los años anteriores.

En los resultados de percepción de los servidores públicos realizados a los empleados que laboran en un total de 178 entidades públicas desde los entes a nivel municipal, regional y nacional que funcionan en el país, se identifica que es más importante para ellos los informes de rendición de cuentas, con un acumulado de favorabilidad del 82,3%, ya que en estos cada entidad debe dar a conocer sus planes y ejecución para informar a todas las comunidades. La Rendición de Cuentas es un componente de los principios constitucionales de transparencia, publicidad y responsabilidad. Rendir cuentas es dar explicaciones, justificar, someter al escrutinio público, al examen, a la revisión de la ciudadanía, las decisiones y las actuaciones de los servidores públicos en desarrollo de la gestión de lo público. Constitucionalmente los servidores públicos están al servicio del Estado y al servicio de la comunidad. La Rendición de Cuentas a la ciudadanía tiene como propósito posibilitar mejores condiciones de transparencia, generar confianza entre gobernantes y ciudadanía, y facilitar el control social.

En segundo orden de importancia se registra Suficiencia de Recursos y Previsibilidad, que arroja un acumulado de favorabilidad del 81%, teniendo en cuenta el conocer la planeación de los recursos humanos,

físicos y presupuestales de las diferentes entidades. Como mejor opinión de percepción se tiene el indicador de credibilidad en las políticas con el 80,2% de acumulado de favorabilidad, lo cual indica que las políticas públicas son el marco proactivo en que los poderes públicos responden a las necesidades y demandas de la sociedad.

La calificación más baja de percepción se tiene en Prevención de Prácticas Irregulares, calificada con el 66% de acumulado de favorabilidad, la cual tiene en cuenta la inclusión social y la reconciliación, siendo acciones para prevenir las prácticas irregulares de los entes públicos en Colombia.

A nivel nacional desde 1990 a 2015-1[2] de acuerdo a la encuesta de percepción EDI, el porcentaje de favorabilidad respecto al Ambiente Institucional por entidad (AI) para estos años, según el acumulado de favorabilidad en la evaluación al ambiente institucional, arroja datos entre 72,7% en el año 1990 a 78,1% en 2015, figurando la mejor calificación de 78,8% en el 2014. Para la evaluación del desempeño institucional en estos años registra una calificación del 73,9% en 2009 al 72,65 en 2015, con una mejor opinión en 76,3% en el año 2010.

Adhesión de Colombia a convenciones internacionales de regulación sobre Responsabilidad Social

Organización internacional de trabajo OIT

Internacional Standard Organización ISO

ONG situadas en la esfera de "Transnacional Civil Society" SA 8000

## Conclusiones

La responsabilidad social se considera un asunto del Estado, que se ha de preocupar y ocupar a las instancias públicas, siendo un objetivo importante de su política económica. Es por esto que los entes públicos

2 Para las entidades con una población menor a 110 servidores públicos se realizó un censo, razón por la cual el coeficiente de variación indicado es de cero.

deben preocuparse por su rendición de cuentas de forma transparente hacia su comunidad.

La reforma gerencial solo está empezando en América Latina. Una sociedad civil activa, en la cual el debate público tenga un papel principal como formador de la opinión pública, y la reforma institucional, particularmente la reforma gerencial, son dos factores estratégicos para promover el desarrollo económico en la región. Esto ocurrirá cuando la densidad del espacio público, la calidad de las instituciones públicas gerenciales, y el profesionalismo de los servidores públicos prueben ser mejores de lo que el simple nivel de renta per cápita nos permitiría predecir. Por el momento, salvo algunos avances, no podemos decir que se haya hecho mucho. Por cierto, la sociedad civil avanza, y un servicio público weberiano dejó de ser un ideal. Por el contrario, ahora se requieren contratos de trabajo más flexibles y dirigentes públicos profesionales y competentes, más autónomos y *accountable*. Por otro lado, ni el Estado desarrollista ni el Estado mínimo ultraliberal tienen sentido. El modelo estatista de desarrollo se agotó, pero la alternativa ultraliberal propuesta (o impuesta) por los países ricos no dejó ver ninguno de los resultados prometidos. La región necesita mucho de un mejor *governance*, mejores instituciones políticas y administrativas, que permitirán a sus gobiernos encontrar sus propias maneras de promover el desarrollo económico y de reducir la escandalosa injusticia social. La reforma gerencial adaptada a las circunstancias latinoamericanas tiene, por cierto, un papel importante en este ámbito (Bresser, 2016).

A lo largo de la investigación, se identificaron las acciones o no realizadas por el Gobierno colombiano para el análisis de la responsabilidad social en las empresas estatales, resultando fundamental determinar cuál ha sido el rol del Estado con los servicios sociales, el cual ha sido cuestionado en los últimos años debido a que la gestión pública no ha sido visible, asociada a la ineficiencia y la corrupción, que afecta todas las comunidades donde se prestan los servicios públicos del estado.

La rse ha sido objeto de estudio desde diversas disciplinas y enfoques, con la dificultad de usar los mismos términos para referirse a cosas distintas. Así, la *responsabilidad social* ha significado la respuesta que la gerencia debe dar a los accionistas en términos de rentabilidad

financiera (Friedman, 1970); o la respuesta que los accionistas y la gerencia deben dar a las demandas sociales de los "grupos de interés" de la empresa (empleados, proveedores, clientes, comunidades, Estado) (Freeman, 1994); o el compromiso ciudadano que toda empresa debe asumir ante la necesidad de un mundo ambiental y económicamente sostenible (Fairbrass & Zueva-Owens, 2012). Si bien tiempo atrás ha habido intentos de clasificar las distintas concepciones de rse (Heald, 1988; Carroll, 1979; Frederick, 1987, 1998), el análisis ha carecido de una discusión vertebral respecto a cómo las distintas teorías abordan el fenómeno de interacción entre los negocios, el Estado y la sociedad (Garriga & Melé, 2004).

Las entidades públicas en Colombia deben orientar todos sus esfuerzos en prestar sus servicios con muy buena calidad, agilidad y eficacia para todos sus usuarios, permitiendo una plena satisfacción en el uso de cualquiera de los que se prestan y ofrecen a sus comunidades.

Dar una atención especial a las veedurías, ya que este es un elemento importante de participación ciudadana que contribuye a ser más eficaz en las diferentes políticas públicas, lo cual permite que se dé un control social y formalizar la opinión de la sociedad y sus representantes frente a cualquier entidad pública, ya sea local, regional y nacional.

La gestión pública en Colombia no ha logrado la visibilidad que se esperaría, asociado esto a la ineficiencia y corrupción creciente que sigue afectando a las comunidades desde las áreas rurales y urbanas de nuestro país.

# Referencias

Albi, E. et al. (1997). *Gestión pública: fundamentos, técnicas y casos*. Barcelona: Ariel Economía.

Aragante, D. (2013). *El manual de la responsabilidad social*. Bogotá: un.

Barzelay, M. (1998). *Atravesando la burocracia: una nueva perspectiva de la Administración Pública*. México, d.f.: Fondo de Cultura Económica.

Bresser Pereira, L.C. (2001). Reforma de la nueva gestión pública: ahora en la agenda de América Latina, sin embargo… Recuperado de https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3991589

Capriotti, P. y (2010). *Responsabilidad Social Empresarial*. Barcelona: Andros Impresores.

Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, *4*(4), 497-505.

Cunill Grau, N. (2000). Responsabilización por el control social. In Bresser-Pereira, Cunill Grau et al., (eds.), *La responsabilización en la nueva gestión pública latinoamericana* (pp. 269-327).

dane. Encuesta sobre ambiente y desempeño institucional nacional edi 2015. (2015). Colombia. Recuperado de http://www.dane.gov.co/index.php/educacion-cultura-gobierno-alias/encuesta-sobre-ambiente-y-desempeno-institucional-nacional-edi. Recuperado 16-07-21

Departamento Nacional de Planeación (25 de julio de 2014). Recuperado de Transparencia y rendición de cuentas: co/DNP/gestion/buen-gobierno/Paginas/transparencia-y-rendicion-de-cuentas.aspx

Díaz Riffo, P.A. (2007). Un índice de transparencia financiero-contable para las empresas chilenas. *Capiv Review*, *5*, 9-18.

Díaz, P. (2007). *La contabilidad pública y los controles político y social*. Contaduría General de la Nación.

Fairbrass, J. & Zueva-Owens, A. 2012. Conceptualising Corporate Social Responsibility: "Relational Governance" Assessed, Augmented, and Adapted. *Journal of Business Ethics*, *105*(3), 321-335.

Frederick, W. C. (1987). Theories of Corporate Social Performance. In S. P. Sethi and C. M. Flabe (ed.), *Business and Society: Dimensions of Conflict and Cooperation* (pp. 142-161). Lexington Books, New York.

Frederick, W. C.: 1998, Moving to CSR4. *Business and Society*, *37*(1), 40-60.

Freeman, R. E.: 1994, The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions, *Business Ethics Quarterly*, *4*(4), 409-429.

Friedman, M. (September 13th 1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *New York Times Magazine*, 32-33, 122, 126.

García Villegas, M., García Sánchez, M., Rodríguez Raga, J.C., Revelo Rebolledo, J. y Espinosa Restrepo, J.R. (2012). *La debilidad institucional de los municipios en Colombia*. Bogotá: Dejusticia.

Garriga, E. & Melé, D. 2004. Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal Of Business Ethics*, *53*(1/2), 51-71.

Heald, M. (1988). *The Social Responsibilities of Business: Company and Community, 1900-1960*. Transaction Books, New Brunswick.

Jurisch, M., Ikas, C., Wolf, P. y Krcmar, H. (2013). Las diferencias clave de proceso privado y público sector de cambio. *E-Service Journal*, *9*(1), 3-27. doi: 10.2979 / eservicej.9.1.3

Lapp, J. (1908). Utilidades públicas. *American Review Ciencias Políticas*, *2*(4), 592-595. doi: 10.2307 / 1944493

Melé, D.: 2002, Not only Stakeholder Interests. The Firm Oriented toward the Common Good. In S. A. Cortright, M. J. Naughton. *Rethinking the purpose of business. Interdisciplinary essays from the catholic social tradition* (pp. 190-214). Notre Dame, Ind.: University of Notre Dame Press (*Catholic Social Tradition Series*, vol. 2).

Páez, Á.M. (2009). Aplicabilidad del modelo de nueva administración pública (*new public management*) al sistema de contratación estatal colombiano, a la luz de las estrategias asumidas por el poder político, durante el periodo 2001- 2004. *Estudios Socio-Jurídicos*. *7*(2). Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0124-05792005000200009

Quiñones. J. (2013). *La rsc. Como modelo de gestión en la administración*. (s.l.).

Ramírez, J. E. y Segura, J. C. (2009). Las perspectivas de las organizaciones sociales para cambiar el actual panorama instrumental de la responsabilidad social empresarial en Colombia. *Revista Ópera*, *5*(5). Recuperado de http://revistas.uexternado.edu.co/index.php/opera/article/view/1460/1393

República de Colombia, Asamblea Nacional Constituyente. Constitución Política de Colombia (1991).

Restrepo Botero, D. (2000). El mito de Sísifo o veinte años de pujanza descentralizadora. Revista del clad *Reforma y Democracia*, *17*.

Santofimio Gamboa, J. O. (1996). *Tratado de derecho administrativo: introducción a los conceptos de la administración pública y derecho administrativo*, vol. 1. Bogotá: Ed. Dvinni s.a.

Savas, E.S. (2008). La nueva gestión pública. En Cabrillo, F., Fitzpatrick, S. y Gómez-Pomar, J. *Estrategias para un gobierno eficaz*. Madrid: lid Editorial.

# Responsabilidad ciudadana frente a la minería a cielo abierto en Argentina

**Isabel Blanco***
**Argentina**

## Resumen

El presente trabajo describe y compara dos casos emblemáticos de responsabilidad ciudadana caracterizados por la resistencia a la explotación minera a cielo abierto en Argentina, originados en la falta de consulta pública y el despojo de minerales, tierras y agua.

## Introducción

La primera expresión legislativa en materia de minería en Argentina es el Código de Minería, sancionado en 1886.

En 1979 la Ley N.º 22.095, de Promoción Minera, favoreció la minería en zonas de frontera, de baja industrialización.

* Abogada (UBA), licenciada en Administración (UBA). Coordinadora académica Maestría en Administración Pública (UBA). Asesora del rector de la Universidad de Buenos Aires. Investigadora del Instituto de Investigaciones en Administración, Contabilidad y Métodos Cuantitativos para la Gestión (UBA). Contacto: isabel.blanco.fce@gmail.com

La Ley N.º 24.196/93 de Inversiones Mineras, el Acuerdo Federal Minero de 1995 y, en general, toda la normativa de los años noventa, profundizaron las ventajas de la Ley 22.095, sumando importantes deducciones en impuestos y otros beneficios para las empresas mineras. Si bien la Ley 24.585/95 modificó el Código de 1886, agregándole disposiciones de protección ambiental, su laxitud y vacíos dejaron a la vista un panorama de desprotección.

El aumento del precio internacional de los metales preciosos y el sesgo permisivo de la legislación dispararon un alud de inversiones de multinacionales mineras de todo el mundo. Se unió a estos factores un cambio de tecnología que sustituyó el sistema de extracción subterránea por el más económico y rentable de explotación a cielo abierto. Este método destruye ecosistemas en grandes superficies, utiliza químicos como ácido sulfúrico o cianuro para separar los minerales valiosos, provocando daños a corto y largo plazo, incluyendo el peligro de los gases que se liberan durante los procesos y "drenaje ácido" (acidificación del agua).

El presente trabajo describe y compara dos conflictos de resistencia a la explotación a cielo abierto en el país. Los límites temporales del estudio tienen como inicio la fecha del plebiscito de los ciudadanos de Esquel, provincia de Chubut, en 2003, y como finalización, la fecha de expulsión de la cuarta compañía minera por parte de los habitantes de Famatina, provincia de la Rioja, en 2015.

## Marco teórico

### Ambientalismo y mega minería

Las movilizaciones contra emprendimientos mineros a gran escala se multiplicaron en el siglo xxi. Los conflictos, que usualmente tienen como antecedentes el engaño, la ausencia de consulta social y el despojo no solo de minerales, sino de tierra y agua, pasaron a ser una constante (Walter, 2010).

El extractivismo a ultranza irrumpe en los territorios, desestructura economías regionales, destruye biodiversidad y profundiza el acaparamiento de tierras, expulsando a comunidades rurales, campesinas o indígenas, y violentando la decisión ciudadana (Svampa, 2013).

Junto con la desintegración industrial de las economías de América Latina, la minería fue desdibujando su rol de proveedora de insumos para la actividad fabril, para transformarse en una fuente de divisas a través de la exportación de su producción como *commodities*.

La evolución tecnológica en el sector, asociada al agotamiento de los yacimientos de alta ley tornó en rentables muchos proyectos de inversión que en el pasado no resultaban atractivos (Tolón Estarelles, 2009). La Argentina transitó (como el resto de la región) desde el Consenso de Washington, al "Consenso de los Commodities", basado en la exportación de bienes primarios a gran escala: hidrocarburos, metales y minerales, entre otros (Svampa, 2013).

El crecimiento de la actividad condujo a sucesos conflictivos vinculados a la minería. En Argentina se registran actualmente 26 conflictos detectados por el Observatorio de Conflictos Mineros en América Latina (Ocmal). En la región se observan 214 conflictos, encabezando el *ranking* Perú con 38, seguido por Chile con 36, y Argentina con 26 (Ocmal, 2016).

El proceso extractivo implica grados inéditos de participación de capital, de desvinculación de la matriz productiva local y de devastación de recursos no renovables (Tolón Estarelles, 2009).

En julio de 2012, se registraron los siguientes incrementos de la actividad minera respecto del año 2003: los proyectos mineros se multiplicaron por 34, la inversión por 20,5, las exportaciones por 4,3. Los empresarios mineros presentaron un cálculo optimista de la generación de empleo, estimando en 450.000 los puestos de trabajo creados y en más de 4.000 a las pymes que abastecen al sector.

La minería es, en realidad, uno de los sectores productivos que menos puestos de trabajo genera por unidad de capital invertido, especialmente porque los minerales son extraídos del país sin inspección gubernamental y sin otro valor agregado que la mínima concentración necesaria para abaratar su transporte a granel (Enciclopedia de Ciencias y Tecnología en Argentina, ECYT-AR, 2015).

La minería metalífera, más común en el siglo XXI, explota sustancias preciosas ampliamente diseminadas, utilizando métodos a cielo abierto, que son los más económicos y rápidos en el proceso de extracción. Estos procedimientos generan enormes cantidades de roca estéril y polvo, contaminan las napas de agua y ocasionan consecuencias

perjudiciales para el ambiente. Esto ha provocado una creciente preocupación y movilización de las comunidades y organizaciones de la sociedad civil, a causa de sus impactos nocivos (Morán, 2013).

## Dimensión política de la responsabilidad social ciudadana

La democracia se instaló en América Latina en la década de los ochenta. Pero en la mayoría de los países de la región, su alcance se redujo a una mera atribución de legalidad a los gobernantes. Así surgió la "contrademocracia", un conjunto de prácticas de control, obstrucción y enjuiciamiento, a través de las cuales la sociedad ejerce su poder. La legitimidad y la confianza se superponen solo por un breve lapso, en el resultado de las urnas (Rosanvallon, 2007). Las movilizaciones ciudadanas tienen como denominador común a individuos que se asocian para la defensa de sus derechos. Son parte de una contracultura que amplía las fronteras de la democracia. No están interesados en acceder al poder del Estado ni en suplantarlo, pero son profundamente políticos en un nuevo sentido (Gudynas, 1992).

El extractivismo tiene fuertes efectos territoriales: una geografía basada en bloques de concesión o licencia, desplaza a las poblaciones locales, extingue circuitos productivos, rompe con territorios ancestralmente delimitados. Esta situación potencia el estallido de resistencias sociales (Gudynas, 2012).

Si la política ambiental no se planifica, con escenarios inclusivos, participativos y transparentes, los conflictos se profundizarán y emergerán nuevos (Fundación Ambiente y Recursos Naturales —farn—, 2013).

## Responsabilidad ciudadana, relato político, discurso mediático y presiones empresarial y sindical

### - El caso Esquel: un conflicto latente desde 2002

En el año 2002, los ciudadanos de la localidad de Esquel, al cabo de numerosos debates acerca de la instalación de la compañía minera

Meridian Gold Inc., de Reno, Nevada, usa, de capital canadiense, y de su sociedad controlada Minera El Desquite s.a., fueron convocados a un plebiscito por el gobierno provincial, a fin de determinar su aceptación o rechazo del proyecto minero.

La empresa se proponía comenzar la explotación del yacimiento de oro y plata, a 7 km de un centro turístico invernal y a unos 20 km de un parque nacional. Ante esta información, vecinos y profesionales de la localidad desarrollaron intensos debates sobre la problemática. Involucraron en ellos a escuelas de nivel primario y medio, para compartir con los jóvenes el conocimiento que se obtenía, opuesto al que difundían el gobierno y la empresa.

La cuestión del agua fue central en el despliegue del conflicto: se detectaron problemas en la provisión para consumo humano, contaminación, conexión hidráulica entre una reserva de agua y el proyecto minero, entre otras objeciones.

En la histórica consulta popular del 23 de marzo de 2003, el 81% de la población se expresó por el "No a la mina". Si bien se trataba de un plebiscito no vinculante, su arrollador resultado provocó la sanción de la Ordenanza 33/03, que declaró a Esquel "Municipio no tóxico y ambientalmente sustentable". Luego, se sancionó la Ley Provincial 5.001, que prohíbe la actividad minera metalífera a cielo abierto y la utilización de cianuro en ciertas zonas del territorio de Chubut.

A pesar del rechazo, el Estado y las empresas mineras pusieron en marcha estrategias regulatorias y comunicacionales: el Estado, a través de la jerarquización administrativa del área minera en 2003 y de la formulación del Plan Nacional Minero en 2004; las empresas, mediante la difusión de políticas de responsabilidad social. Sin embargo, para emprender la etapa de extracción, debía modificarse la ley provincial vigente.

La empresa Meridian Gold contrató a la consultora internacional Business for Social Responsibility (bsr), para determinar los motivos del fracaso de su proyecto. En su respuesta, la consultora expresó que en el siglo actual los proyectos de minería deben tener en cuenta el modo en que contribuirán a largo plazo al desarrollo sustentable de las comunidades afectadas por la explotación. Ellas tienen el derecho a participar desde el inicio y durante toda la vida de la mina como

socias. De otro modo se corre el riesgo de perder la "licencia social", como en el caso Esquel (Gerber y Cabral, 2013). Para conservar una Licencia Social para Operar (lso), las compañías deben responder a las inquietudes de la comunidad, asegurar que las partes involucradas sean correctamente informadas, responsabilizarse ante la sociedad durante todas las etapas del ciclo de los proyectos y no participar en comportamientos deshonestos. La falta de una lso está asociada a conflictos sociales, retrasos en la ejecución de los planes y cierre de la mina (Boutilier & Thomson, 2009).

En 2012 (a diez años del inicio del conflicto), el Poder Ejecutivo de Chubut envió a la Legislatura un proyecto que permitía la minería a cielo abierto. La reacción de las asambleas fue inmediata. Durante todo el año se movilizaron contra el discurso oficial, el *lobby* de las mineras, el enfrentamiento con un pequeño sector de pobladores, y la agresión de la Unión Obrera de la Construcción (Uocra). Los protagonistas que pretendían defender los beneficios de la minería eran: un gremio prominero asociado con la política (Uocra), una empresa minera (Minas Argentinas), y un grupo de habitantes de la Meseta Central, un área geográfica con intereses muy singulares en la aprobación de la regulación que se debatía[1].

El enfrentamiento de la comunidad con el poder político, las empresas y los medios se resume en las expresiones de la Unión de Asambleas Ciudadanas (uac) de Chubut, que manifestó que los debates solo pueden darse entre pares y en igualdad de condiciones. Las asambleas no poseen recursos económicos, capacidad de *lobby*, llegada a los medios de comunicación ni contacto con los decisores del poder como sí tienen los capitales mineros (Puerta, 2014).

El proyecto extractivo rechazado por la población tuvo gran repercusión mediática, arrojando luz sobre la problemática minera cordillerana, que hasta entonces se había mantenido oculta.

1 La Meseta Central de la provincia del Chubut es el área más despoblada de la provincia, con un importante proceso migratorio hacia los centros urbanos. Las principales fuentes de empleo están asociadas al Estado, a la ganadería y a la minería. Del total de población económica activa de la provincia, esta zona participa solo con el 1,6%. (inta, s.f.).

Las empresas multinacionales se asociaron a los gobiernos de turno, que fueron partícipes del impacto ambiental y del deterioro de la calidad de vida (Iezzi, 2011).

El caso Esquel llevó a la agenda política nacional la discusión en torno de la minería. Impulsó la organización de una red nacional de afectados por la minería, facilitando la movilización de otras comunidades en Argentina y en otros países (Wálter, 2008, p 16).

Las hostilidades continuaron con la elevación de proyectos de ley de distinto signo y objeto. A la fecha en que se escriben estas páginas, la Unión de Asambleas Ciudadanas (uac) de Chubut y el Estado provincial siguen enfrentados. A lo largo del tiempo, se han sucedido intentos de derogación de la ley provincial, procurando derrotar a voluntad ciudadana. La uac no ha cedido y continúa resistiendo, en un combate que ya lleva catorce años.

**- El conflicto de Famatina**

Las nieves eternas, los cóndores, la majestuosidad de los cerros y los arroyos y ríos que los surcan asemejan al sistema serrano de Famatina a los paisajes cordilleranos. "Famatina" proviene del vocablo *wamatinag*, que significa madre de los metales en idioma tonocoté[2].

La intranquilidad se inició en 2005, cuando los pobladores supieron que la empresa Barrick Gold utilizaría alrededor de 1.000 metros cúbicos de agua por día para la explotación de la mina. El caudal diario para la zona era de 750 metros cúbicos.

Las treinta localidades que reciben el agua de Famatina están situadas entre cadenas montañosas multicolores, que pasan del rojo al marrón, y del verde al azul, mientras la luz va cambiando. Desde las cumbres, bajan aguas de color ámbar por la carga de minerales. En ese paraíso comenzó la inquietud acerca de los riesgos de la minería a cielo abierto. Y a la luz de la información comenzaron las protestas bajo el lema "El Famatina no se toca".

2 Lengua aborigen de uno de los pueblos seminómadas que habitaban el Gran Chaco, entre el río Pilcomayo y el comienzo de la cordillera de los Andes, en la región noroeste de Argentina.

A diferencia de otros conflictos, en los que la investigación demanda meses o años, en el caso de Famatina el proceso fue muy rápido y la reacción ante el proyecto minero fue inmediata. El vínculo de los habitantes con el sistema serrano, la valoración del agua como bien escaso y la percepción negativa sobre la actividad minera desplegada durante siglos en la zona influyeron en la configuración del problema y en la rápida movilización de los pobladores (Solá Álvarez, 2012).

Los informes técnicos del proyecto no fueron expuestos por las autoridades, pero la experiencia de Esquel, en Chubut, no tardó en hacerse presente y fue crucial para advertir las consecuencias y para definir los pasos a seguir (Solá Álvarez, 2015).

La resistencia efectiva comenzó en 2005, cuando Barrick Gold dio inicio a los operativos de explotación de oro, con una inversión programada de 10 millones de dólares. Al poco tiempo, la Legislatura sancionó la Ley 8137 que prohibía la actividad minera a cielo abierto en la que se utilizara cianuro o cualquier otra sustancia contaminante. El impulsor fue el entonces vicegobernador a cargo del Poder Ejecutivo, Luis Beder Herrera, quien dictó seguidamente un llamado a consulta popular para refrendar dicha ley. Los asambleístas mantuvieron un corte de ruta durante casi dos años. En mayo de 2007 la empresa comunicó que se retiraba (Origlia, 2015). En agosto de 2008, ya siendo gobernador y con mayoría en la cámara, Beder Herrera derogó la ley que él mismo había impulsado y también el llamado a consulta popular. Quedó así exteriorizado el exclusivo fin electoral que motorizó las acciones. El escandaloso hecho tuvo otros corolarios, como el uso de la fuerza para reprimir asambleas y reuniones, y la judicialización de las protestas.

En 2010, el Gobierno riojano, con apoyo del Ejecutivo nacional, firmó un convenio preliminar "de hermandad" con la empresa china Shandong Gold para la exploración y explotación de oro en Famatina, pese a que la comunidad ya había negado la "licencia social" a los emprendimientos. La firma china intentó instalarse, pero los asambleístas frenaron el proyecto.

En 2011, el gobierno de La Rioja firmó un contrato para la explotación de oro a cielo abierto con la canadiense Osisko Mining Corporation, en sociedad con Energía y Minerales Sociedad del Estado (emse).

Para impedir el proyecto, el 2 de enero de 2012, 400 personas cortaron la ruta, y acamparon al pie del cerro Famatina, proclamando: "El agua vale más que el oro. El Famatina no se toca. El agua y la vida no se negocian". El gobierno provincial movilizó entonces a un grupo de choque para desalojar el campamento. El día en que la empresa canadiense debía comenzar con la explotación del cerro, unas 4.000 personas (el pueblo tiene 6.500 habitantes) se presentaron en el lugar y lograron evitarlo (Fayad, 2012).

A partir de una primera señal de alerta disparada en un curso de ayudantes de Geología, el único cibercafé de la ciudad se convirtió en centro de reuniones. Desde entonces y hasta el efectivo desmontaje de la cuarta compañía minera, la vida de los asambleístas transcurrió entre guardias, relevos, mensajes y marchas. Las redes sociales jugaron un rol clave en esta organización (Origlia, 2015).

Dos grandes referentes de la lucha antiminera fueron el párroco Omar Quinteros y el intendente Ismael Bordegaray. Toda la comunidad hizo guardia para organizar la resistencia. Cuando se perfilaban riesgos de instalación de nuevas explotaciones o de interrupción de las tareas de desmantelamiento, sonaban las campanas de la iglesia. Ese llamado era más efectivo que el de los teléfonos celulares que a veces carecían de señal. El intendente, fiel al pueblo riojano, mostraba una posición opuesta a la del gobernador, que decía representar los intereses de la provincia (Rojas, 2012).

El sacerdote Quinteros, representante de la Asamblea de Famatina, testimonió sobre el hostigamiento del gobierno y de mineros armados. El pueblo no cedió, y aunque los medios provinciales no se hicieron eco de los sucesos, algunos medios nacionales informaron al resto de la provincia y así se consiguió una toma de conciencia de la sociedad riojana (Honorable Senado de la Nación, 2012).

Todos los miembros de la asamblea de Famatina sufrieron daños: denuncias penales, amenazas, suspensión de giro de fondos. Sin embargo, siguieron adelante e instalaron el tema en la agenda pública.

Por un breve período, el gobierno nacional mostró la aparente voluntad de abrir un debate público sobre la minería, que nunca tuvo lugar. Se creó de manera inmediata la Organización Federal de Estados Mineros (Ofemi), en febrero de 2012, conformada por entes

y provincias promineras. Su finalidad visible fue establecer pautas de trabajo conjuntas y metodologías conducentes a avanzar en la distribución de la riqueza proveniente de la minería entre la comunidad, entre otros objetivos que no fueron expuestos (opi, 2012). La finalidad real fue bloquear las discusiones.

Después retornó la criminalización de las protestas, que se extendió a otras provincias. En Catamarca alcanzó la cifra récord de siete represiones en siete meses (Svampa y Viale, 2015).

En noviembre de 2015, la resistencia de Famatina logró nuevamente sus propósitos. El gobernador electo de La Rioja anunció el desmantelamiento de las instalaciones de la compañía salteña Midais s.h., explotadora de oro en el cerro. Fue clave la mediación del obispo de la provincia. Así lo reconocieron los asambleístas que, como forma de reclamo, cortaban la ruta desde el mes de abril, metodología que se mantuvo hasta el desmantelamiento de las instalaciones (Barraza, 2015).

## La ciudadanía contra la minería a cielo abierto

El accionar de las asambleas da voz y rostro a la tríada de un pueblo-vigilante, un pueblo-veto y un pueblo-juez. Se desarrollan así las prácticas a través de las cuales la sociedad ejerce poderes de corrección y presión (Rosanvallon, 2015).

Las movilizaciones que toman la forma asamblearia se centran en la organización, el territorio y la construcción de conocimientos.

Los movimientos organizados, en las últimas décadas en América Latina, son el foco de un nuevo despertar político en el cual la manifestación de masas es un elemento fundante de su accionar (Berardi, 2010). Proliferan de esta forma asambleas ciudadanas que luchan contra proyectos insustentables (Bottaro y Solá Àlvarez, 2012).

El petróleo, la minería y productos agrícolas activan la sobreexplotación de recursos naturales y revalorizan el territorio a raíz de los elevados precios en el mercado internacional. La consecuencia es la lucha por la tierra, centrada en la necesidad de cambiar el signo mercantilista y defenderla como bien común.

## Conclusiones

Esquel y Famatina representan un punto de inflexión en el modo de considerar el desarrollo, la minería y la protección de los bienes comunes.

Esquel tuvo un efecto multiplicador sobre otras regiones en las que se proyectaban emprendimientos similares. La sanción de la Ley 5001 fue pionera en la legislación contra la minería a cielo abierto con utilización de sustancias tóxicas en el proceso productivo, y colocó a la provincia a la cabeza de esta normativa.

Famatina, a diferencia del caso anterior, no contó con respaldo normativo. Hubo un simulacro de legislación que fue desmantelado una vez logrados los propósitos políticos de quien lo instrumentó, seguido de acciones represivas contra los asambleístas.

Las empresas extractivas han perdido la impunidad que ostentaron en el ejercicio de diferentes formas de extorsión. Pero quedan pendientes puntos clave de la normativa: la regulación de la licencia social para operar y la necesidad de que los gobiernos generen de manera formal espacios de participación ciudadana.

Los episodios presentados representan lo que José Nun (1989) llama "rebelión del coro". En la tragedia griega el centro del escenario era ocupado por los héroes, que se hallaban en contacto directo con los dioses. La vida cotidiana tenía reservado, en cambio, un espacio subalterno y sin rostro para el coro, formado por mujeres, campesinos, niños, esclavos, viejos, mendigos, inválidos, gente común; en una palabra, para todos los que permanecían en la ciudad cuando los demás partían en busca de gloria.

En nuestros días, una cierta rebeldía de la vida cotidiana que habla y se expresa, se aparta así del lugar asignado al coro. La política heroica y grandilocuente padece un permanente desgaste, aunque no desaparecerá. Pero lentamente, el coro, que siempre jugó roles secundarios, está comenzando a hacerse oír en la escena.

# Referencias

Barraza, C. (2015, 11 de noviembre). El valiente pueblo de la zona de Famatina logró nuevamente preservar sus recursos naturales. (ccam), Noticias. Recuperado de http://culturademontania.com.ar/Noticias/pueblo-famatina-logro-nuevamente-preservar-sus-recursos-naturales.html

Berardi, A. (2010, 16 décembre). América Latina. Cambio de época y movimientos sociales. Centre Tricontinental (Cetri). Recuperado de http://www.cetri.be/spip.php?article1955

Bottaro, L. y Solá Àlvarez, M. (2012). Conflictividad socioambiental en América Latina. El escenario postcrisis de 2001. *Política y Cultura*, N.º 37, primavera 2012, pp. 159-184.

Boutilier, R. and Thomson, I. (2012) ¿Qué es la Licencia Social para Operar (lso)? Realidad minera. Fraser Institute. Recuperado de

http://www.miningfacts.org/Comunidades/Que-es-la-licencia-social-para-operar-LSO/

Fayad, F. (2012, jueves 19 de enero). Famatina, un pueblo contra la minería. Diario *Los Andes*. Recuperado de http://www.losandes.com.ar/article/famatina-pueblo-contra-mineria-619093

Gerber, V. y Cabral C. M. (Noviembre, 2013). Mediatización del concepto Licencia Social. El conflicto minero en Chubut y su representación en la prensa gráfica local. *El Reporte Judicial*, Año 6, N.° 29, pp. 111-121. Recuperado de http://www.juschubut.gov.ar/images/ECJ/El_Reporte_2014/N_29_completo.pdf

Fundación Ambiente y Recursos Naturales, farn. (2013). Minería. La necesidad de revisar el modelo extractivo. Informe ambiental anual 2013 (pp. 343-360). Recuperado de http://farn.org.ar/wp-content/uploads/2014/07/Miner%C3%ADa-La-necesidad-de-revisar-el-modelo-extractivo.pdf

Gudynas, E. (Noviembre-diciembre, 1992). Los múltiples verdes del ambientalismo latinoamericano. *Revista Nueva Sociedad*, *122*, 104-115. Recuperado de http://ecologiasocial.com/publicacionesclaes/GudynasMultiplesVerdesNovSoc92.pdf

Gudynas, E. (Enero-febrero, 2012). Estado compensador y nuevos extractivismos. Las ambivalencias del progresismo sudamericano. *Revista Nueva Sociedad*, *237*, 128-146. Recuperado de http://nuso.org/revista/237/los-laberintos-del-capitalismo/

Honorable Senado de la Nación Argentina (8 de noviembre de 2012). Reunión de la Comisión de Ambiente y Desarrollo Sustentable. Recuperado de http://www.senado.gov.ar:88/12080.pdf

Iezzi, L.E. (2011). *Minería aurífera a cielo abierto en Argentina. El caso del emprendimiento Veladero, provincia de San Juan*. (Tesis presentada para la obtención del grado de Licenciada). Universidad Nacional de La Plata: Facultad de Huanidades y Ciencias de la Educación. Departamento de Geografía. Recuperado de http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/tesis/te.423/te.423.pdf

inta. (s.f). Apoyo al desarrollo territorial del área geográfica meseta central del Chubut. Recuperado de http://inta.gob.ar/proyectos/patsu-1291101

Morán, R. (2013). Preguntas y respuestas sobre minería. Informe Greenpeace Septiembre. Buenos Aires.

No a la Mina (1º de septiembre de 2014). El pueblo defiende la iniciativa popular. Chubut. Recuperado de http://www.noalamina.org/mineria-argentina/chubut/item/13284-el-pueblo-defiende-la-iniciativa- popular-los-legisladores-deben-respetarla-y-tratarla

Nun, J. (1989). *La Rebelión del coro. Estudios sobre la racionalidad política y el sentido común*. Buenos Aires: Ediciones Nueva Visión. Recuperado de http://www.cholonautas.edu.pe/modulos/biblioteca2.php?IdDocumento=0026 Observatorio de Conflictos Mineros de América Latina, Ocmal (2016). Mapa de Conflictos Minero, proyectos y empresas mineras en América Latina. Recuperado de http://mapa.conflictosmineros.net/ocmal_db/

Origlia, G. (8 de noviembre de 2015). Famatina: la historia de un pueblo que en nueve años expulsó a cuatro mineras. *La Nación*. Recuperado de http://www.lanacion.com.ar/1843559-famatina-la-historia-de-un-pueblo-que-en-nueve-anos-expulso-a-cuatro-mineras

Puerta, E. (2 de septiembre de 2014). uac Chubut. El pueblo defiende la iniciativa popular. Los legisladores deben respetarla y tratarla. *Red Eco Alternativo*. Recuperado de http://www.redeco.com.ar/nacional/ambiente/14128

Quedó conformada la Ofemi, un conglomerado de provincias y entes mineros para hacerle frente a los conflictos futuros (16 de febrero de 2012). opi Santa Cruz. Recuperado de http://opisantacruz.com.ar/home/2012/02/16/

Rosanvallon, P. (2007). *La contrademocracia. La política en la era de la desconfianza*. Buenos Aires: Manantial.

Rosanvallon, P. (2015). *El buen gobierno*. Buenos Aires: Manantial.

Rojas, D. (7 de enero de 2012). El cura y el intendente: dos referentes de la lucha antiminera. Recuperado de http://www.plazademayo.com/2012/01/el-cura-y-el-intendente-dos-referentes-de-la-lucha-antiminera/

Solá Álvarez, M. (2012). *Conflictos socioambientales en torno a la megaminería metalífera a cielo abierto. El caso de Famatina. La Rioja, Argentina*. (Tesis de grado). Universidad de Buenos Aires. Recuperado de http://waterlat.org/Thesis/Sola%20Alvarez.pdf

Solá Álvarez, M. (9 de noviembre de 2015). Estados subnacionales, conflictos socioambientales y megaminería. Reflexiones a partir del análisis de la experiencia del Valle de Famatina, Argentina. *Sociedad y Ambiente*, Año 4, vol. 1, núm. 9. Recuperado de http://revistas.ecosur.mx/sociedadyambiente/index.php/sya/article/view/1632

Svampa, M. (Marzo-abril, 2013). Consenso de los Commodities y lenguajes de valoración en América Latina. *Revista Nueva Sociedad*, *244*, 30-46.

Svampa, M. y Viale, E. (2015). *Maldesarrollo. La Argentina del extractivismo y el despojo*. Buenos Aires: Katz Editores.

Tolón Estarelles, G. (2009). Transformaciones recientes en el perfil minero argentino. III Jornadas de Economía Política, 9, 10 y 11 de noviembre. Los Polvorines, pcia. Buenos Aires. Universidad Nacional de General Sarmiento.

Wálter M. (2008). Nuevos conflictos ambientales mineros en Argentina. El caso Esquel (2002-2003). *Revista Iberoamericana de Economía Ecológica*, 8, 15-28.

Wálter, M. (2010). Proyectos mineros, nuevos derechos y respuestas ciudadanas en Argentina. En Delgado Ramos, G. C., *Ecología política de la minería en América Latina*. México. d.f.: ciich-unam.

# Sección IV
# Principios y materias de responsabilidad social y los objetivos del desarrollo sostenible

# Maciti: uma abordagem prática para avaliação de cidades e territórios inteligentes

**Vivian Aparecida Blaso Souza Soares César***
**Brasil**

## Resumo

Este artigo tem por objetivo apresentar a Metodologia de Avaliação de Cidades e Territórios Inteligentes (Maciti). Entre os resultados encontrados foi possível perceber que territórios inteligentes poderão gerar oportunidades de negócios, empregos, remodelamento urbano; resgate das relações comunitárias.

## Introdução

No cenário da "Quarta Revolução Industrial" — como nos foi apresentada durante a reunião do Fórum Econômico Mundial, realizado em 2015, às vésperas da realização da conferência mais importante, e talvez decisiva, a respeito dos impactos das mudanças climáticas no planeta, a COP21 —, as novas tecnologias nos impõem novas formas

* Doutora em Ciências Sociais e Pesquisadora no Núcleo de Estudos da Complexidade (Complexus) na Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP), Professora na Universidade Presbiteriana Mackenzie.
e-mail: vivianblaso@conversasustentavel.com.br

de viver e habitar as cidades em face de uma nova sociedade que vem modificando o que fazemos, como fazemos e até mesmo quem somos. Estamos diante de rupturas abruptas dos modos de viver e consumir, e com isso a crise moral que atravessamos acentua as xenofobias, as disputas territoriais, as intolerâncias religiosas, os impactos das mudanças climáticas, as desigualdades sociais. Perante o caos em que se encontram as cidades, é necessário achar caminhos que possam transformar e metabolizar os territórios, buscando melhorar a qualidade de vida das pessoas para alcançar parâmetros mais saudáveis, seguros e sustentáveis, assunto de grande relevância para o futuro das cidades e que está inserido como uma das metas a serem alcançadas, de acordo com os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ods) estabelecidos pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (pnud), que traz como desafio: "Tornar as cidades e os assentamentos humanos inclusivos, seguros, resilientes e sustentáveis dos quais destaco as seguintes proposições:

- até 2030, garantir o acesso de todos à habitação segura, adequada e a preço acessível, e aos serviços básicos e também urbanizar as favelas;
- até 2030, proporcionar o acesso a sistemas de transporte seguros, acessíveis, sustentáveis e a preço acessível para todos, melhorando a segurança rodoviária por meio da expansão dos transportes públicos, com especial atenção para as necessidades das pessoas em situação de vulnerabilidade, mulheres, crianças, pessoas com deficiência e idosos;
- apoiar relações econômicas, sociais e ambientais positivas entre áreas urbanas, periurbanas e rurais, reforçando o planejamento nacional e regional de desenvolvimento;
- até 2020, aumentar substancialmente o número de cidades e assentamentos humanos adotando e implementando políticas e planos integrados para a inclusão, a eficiência dos recursos, mitigação e adaptação às mudanças climáticas, a resiliência a desastres; e

- desenvolver e implementar, de acordo com o Marco de Sendai para a Redução do Risco de Desastres 2015-2030, o gerenciamento holístico do risco de desastres em todos os níveis.

O ods (Objetivo do Desenvolvimento Sustentável) adiciona a responsabilidade de diversos atores da sociedade e propõem maior integração entre os setores público e privado a fim de proporcionar aos seus usuários uma significativa melhoria da qualidade de vida das pessoas que habitam as cidades.

Em um recente artigo publicado pelo Sirso em 2014 após o evento realizado em Lima, no Peru, Nora Gorrochategui e Valmir Martins de Oliveira concluíram que inúmeros projetos de Responsabilidade Social vêm sendo implementados por empresas na América Latina, mas ainda é necessário uma maior integração entre o poder público e o poder privado para que ações de Responsabilidade Social Empresarial avancem.

Após pesquisas realizadas nas cidades que contam com protótipos e iniciativas de Cidades Inteligentes, tais como Veneza, Milão, Bolonha, Évora, Lisboa, Santiago do Chile, Curitiba, Paraty e Lima, por meio de observação participante notou-se que esse mesmo movimento que vem ocorrendo com os processos de implantação de rse (Responsabilidade Social Empresarial) também vem acontecendo nos processos de implantação de cidades e territórios inteligentes.

A seguir os principais aspectos observados durante esse processo:

- as tecnologias estão desconectadas das problemáticas urbanas complexas: transporte, saúde, alimentação, saneamento, educação, lazer, acesso às redes, áreas verdes;
- os territórios inteligentes só poderão ser viabilizados se houver integração, interdependência, envolvimento, engajamento e mudança no processo de concepção, planejamento e operação das cidades, com maior integração entre setores público e privado;
- o modelo de especulação imobiliária na América Latina reafirma contradições: processos de exclusão e o adensamento das populações em favelas;
- cada empresa desenvolve sua tecnologia *smart* de maneira fragmentada e independente e cria para si, como mecanismo de

marketing e propaganda, a sua própria cidade inteligente, como é o caso de Santander, pela empresa Telefônica, ou Évora e Aparecida, pela EDP Energia. Esse fenômeno também é observado nos processos de Responsabilidade Social Empresarial, que assim atrai investidores e passa uma boa imagem perante os seus demais *stakeholders*, o que contribui para o fortalecimento da sua reputação;

- não existe uma proposta de engajamento com as pessoas envolvidas nos processos de implantação de cidades ou territórios inteligentes;
- falta diálogo entre as empresas fornecedoras de tecnologias para as cidades inteligentes e alinhamento das expectativas e interesses dos públicos envolvidos;
- o comportamento dos usuários das tecnologias implantadas nas chamadas cidades inteligentes muitas vezes compromete a eficiência das tecnologias aplicadas e não há uma estratégia que integre essas ações com intenção, por exemplo, de melhorias na eficiência ambiental que tais tecnologias sugerem.

Observa-se aqui um grande potencial para utilização das ferramentas e processos que já são habitualmente utilizados na implantação de RSE (Responsabilidade Social Empresarial) conforme previsto pela ISO 26 000[1], e que também poderão ser utilizados na implantação de cidades e territórios inteligentes: a "conscientização sobre suas estratégias e objetivos, planos, desempenho e desafios de responsabilidade social, tanto dentro como fora da organização". Em ambos os processos o envolvimento das pessoas e a comunicação com as partes interessadas para a conscientização sobre as mudanças são parte integrantes dessas abordagens.

1 ABNT, Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR ISO 26 000: Diretrizes sobre Responsabilidade Social. Rio de Janeiro: ABNT, 2010.

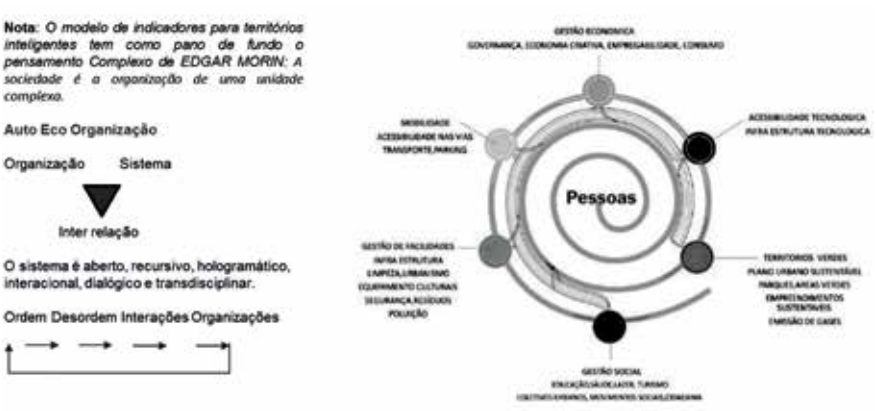
## Um novo olhar sobre as cidades inteligentes com ênfase no "pensamento complexo"

É possível implantar territórios inteligentes a partir de uma área definida, seja uma rua, um bairro ou células complexas para que se irradiem as boas práticas que levem as cidades a serem pensadas para as pessoas?

Se não podemos mudar uma cidade inteira ao mesmo tempo, podemos começar por territórios com a ecologia da ação e influenciarmos políticas públicas e a conexão entre diversos atores que, a partir das boas práticas de gestão, contribuirão com a reintegração da tríade perdida "indivíduo-espécie-sociedade", promovendo a convivialidade e a harmonia nas relações.

Desenvolvo a seguir uma proposta para a metamorfose de territórios em territórios inteligentes com base no pensamento complexo. A ecologia é a força que movimenta e impulsiona esse processo e direciona a vida dentro desses sistemas.

Figura 1. Maciti: metodologia de avaliação de cidades e territórios inteligentes




Fonte: elaboração própria.

Na esfera central do modelo, entrelaço o conceito de "ecologia da ação" por entender que a via ecológica é aquela que não separa o homem da natureza, mas o reintegra, e com isso reafirmo que o pensamento complexo ilumina e possibilita conexões múltiplas, mesmo

que não estejam aparentes, para solucionar e redirecionar as soluções no mesmo fenômeno.

Outro conceito importante também entrelaçado à ecologia da ação é o conceito de "Cidades para as Pessoas", desenvolvido pelo arquiteto Jan Gehl[2]. Cidades para as pessoas levam em consideração a dimensão humana, por isso carregam consigo uma cidade viva, segura, sustentável e saudável.

Diante dessas premissas, será necessária a identificação das oportunidades e das ameaças geradas no território. A ideia é usar o conceito de "Hub" — conector, a partir de um ponto de origem, os *stakeholders* envolvidos no processo — que compreenda melhor a dinâmica do território, suas potencialidades e fraquezas.

## Descrições do Hub

O *stakeholder* pode ser uma pessoa ou instituição de qualquer tipo, que disponibilizará informações de seus pontos de interesse em cada área de sua possível relação, seja esta iminente ou remota. Todos terão como condição básica inicial a apresentação de suas características principais:

Áreas e Pontos de Interesse (este é o mecanismo principal de funcionamento do Hub)

Área: Meio Ambiente, Cultura, Lazer, Saúde, Esporte, Economia, Comércio, Religião, Empreendedorismo, Comunicação, etc.

Ponto de Interesse (é a ação desejada): conhecer, patrocinar, doar, pesquisar, comprar, contratar, vender, comunicar, apreciar, fornecer, acumular.

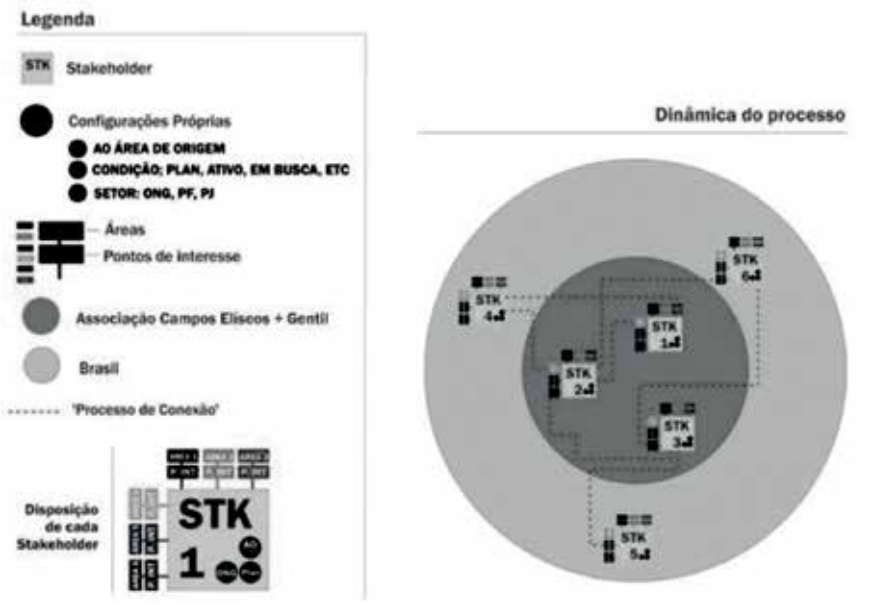
Condição: ativo, em construção, em busca de, planejando ação, finalizando.

Setor: público, privado, ong.

2 Gehl, Jan. Cities for people. Washington, D.C.: Island Press, 2010. Edição brasileira: Cidades para pessoas. Trad. Anita Di Marco. 2. ed. São Paulo: Perspectiva, 2013.

Área de Origem (é o setor principal no qual o *stakeholder* atua): a secretaria de cultura da cidade é da Área de Origem 'Cultura', Setor 'Público', Condição 'Ativo'.

Figura 2. Modelo Hub




Fonte: elaboração própria.

Depois dessa macroanálise, elenquei seis macrotemas transdisciplinares que permeiam o conceito de "cidades inteligentes" — Gestão Econômica, Acessibilidade Tecnológica, Territórios Verdes, Gestão Social, Gestão de Facilidades e Mobilidade — para que posteriormente pudesse desenvolver um conjunto de indicadores capazes de direcionar a tomada de decisão estratégica para a metamorfose do território.

## Vias regeneradoras para a transformação dos territórios: macrotemas e indicadores

A Metodologia de Avaliação de Cidades e Territórios Inteligentes foi desenvolvida para contribuir com a metamorfose de territórios com ênfase no pensamento complexo e é norteada pela tríade conceitual

desenvolvimento local/sustentabilidade/economia criativa. Na centralidade do modelo estão as pessoas, porque entendemos que a dimensão humana deve ser reintegrada aos processos de transformação das cidades, que necessitam mais equilíbrio, segurança, saúde e cidadania. É preciso levar em consideração que um território é a organização de uma unidade complexa, um sistema aberto, recursivo e interacional e pode ser metabolizado a partir de iniciativas que o façam circular como um metabolismo vivo. A partir da construção de indicadores e sua aplicação em um território, temos um retrato da situação atual e podemos planejar um estado desejado.

A Maciti é formada por 108 indicadores agrupados em seis macrotemas intrínsecos à gestão de territórios, com ênfase na dimensão humana, sustentabilidade, economia criativa e desenvolvimento local.

Os seis macrotemas são: Gestão Econômica, Acessibilidade Tecnológica, Territórios Verdes, Gestão Social, Gestão de Facilidades e Mobilidade, compostos de quinze temas relevantes aos processos de planejamento e gestão dos territórios. Como o sistema é aberto, a composição dos indicadores pode variar conforme o território a ser estudado. A diferença entre os modelos já existentes é que, a partir de um território e um conector, é possível fazer circular as boas práticas que, irradiadas pela ecologia da ação, vão metamorfosear os territórios, por isso, na esfera central do modelo, entrelaçamos o conceito de "ecologia da ação" por entender que a via ecológica é aquela que não separa o homem da natureza, mas o reintegra, possibilitando conexões múltiplas, mesmo que não estejam aparentes, para solucionar e redirecionar soluções rumo a uma vida mais saudável, sustentável, criativa e econômica.

## Macrotemas

Gestão econômica: o objetivo desse indicador é obter o nível de performance do território em relação ao *benchmark* previamente estabelecido por meio de dados secundários disponíveis para consulta pública de institutos de pesquisa econômica e social, órgãos públicos federais, estaduais e municipais, além de estudos específicos.

- Governança: essa análise é feita levando em consideração a quantidade de pessoas residentes no território; a maneira como vivem e local onde residem, correlacionando os dados do IDH (Índice de Desenvolvimento Humano). Nessa análise, também são consideradas as desigualdades sociais existentes; quantidade de serviços públicos; quantidade de vias pavimentadas; vagas regulamentadas; acessibilidade; iluminação pública; água potável; rede coletora de esgoto; rede de tratamento de esgoto; coleta de lixo regulamentada.
- Economia Criativa: John Howkins[3], referência no conceito de "economia criativa", diz que a criatividade é a capacidade de gerar algo novo por meio da produção de uma ou mais pessoas, de ideias e invenções pessoais, originais e significativas. Nesse aspecto, a Maciti analisa as quantidades de empresas e pessoas empregadas no território nos segmentos de tecnologia, biotecnologia, arquitetura, design, audiovisual, editorial, moda, pesquisa e desenvolvimento, expressões culturais, patrimônio, artes, publicidade e propaganda, artes cênicas e música.
- Empregabilidade: a Maciti analisa a quantidade de empresas; estabelecimentos comerciais e serviços; número de catadores ligados ao sistema de coleta seletiva; número de movimentos sociais; quantidade de pessoas com carteira assinada e desempregadas; números de pessoas com necessidades especiais ocupadas e não ocupadas.
- Consumo: nesse aspecto, a Maciti analisa, por meio da coleta de dados, três indicadores: consumo *per capita* de água; consumo *per capita* de energia; consumo de fontes de energias renováveis com ênfase nas quantidades consumidas por pessoa no território.

3 **Howkins**, John. *The Creative Economy — How People Make Money from Ideas*. London: Penguin, 2001. Edição brasileira: *Economia criativa* – como ganhar dinheiro com ideias criativas. Trad. Ariovaldo Griesi. São Paulo: M. Books, 2013. p. 13.

Acessibilidade tecnológica: nesse aspecto, a Maciti dá ênfase à quantidade de pessoas que têm acesso à tecnologia disponível no território. Indicadores: número total de pessoas com acesso à internet; número total de pessoas com internet móvel; número de pessoas sem internet; número de pessoas sem internet móvel; número de pontos de Wi-Fi gratuito.

Territórios verdes: nesse aspecto, é medida a quantidade de metros quadrados de área verde disponível em parques, áreas verdes, praças e empreendimentos sustentáveis com ou sem certificação ambiental e impactos das emissões de $CO_2$.

- Parques, Áreas Verdes, Empreendimentos Sustentáveis: a Maciti analisa, por meio da coleta de dados, quatro indicadores: área total em metros quadrados de parques e praças; áreas de proteção ambiental; reserva particular do patrimônio natural; quantidade de empreendimentos certificados e não certificados.
- Emissões: as emissões são medidas por meio de seis indicadores que relacionam a quantidade de $CO_2$ produzida no território pelo sistema de transporte e fontes de geração de energia elétrica.

Gestão social: esse macrotema é composto por três temas: educação, saúde, cultura e esportes.

- Educação: esse tema é avaliado por meio de quatro indicadores: número de pessoas analfabetas com mais de quinze anos; número de escolas privadas e públicas; acervo de livros disponíveis em bibliotecas; demais equipamentos culturais.
- Saúde: esse tema é medido por meio de cinco indicadores: número de leitos em clínicas; postos de atendimento; hospitais privados ou públicos; número de médicos que atendem no território; mortalidade geral da população, mortalidade infantil e mortalidade por doenças respiratórias.
- Cultura e Esportes: esse tema é medido por meio de quatro indicadores: número de restaurantes e bares; número de museus, bibliotecas e centros culturais; número de parques temáticos, salas de cinema, teatros, casas de espetáculo e casas noturnas;

número de equipamentos desportivos públicos, tais como ginásios, estádios, quadras poliesportivas, academias em praças públicas.

Gestão de facilidades: esse macrotema é composto por três temas: limpeza, manutenção e segurança, em que são avaliados aspectos que visam assegurar a funcionalidade do ambiente construído por meio da integração de pessoas, locais, processos e tecnologia.

- Limpeza: esse tema é medido por meio de nove indicadores: volume total de resíduos sólidos gerados e destinados de forma adequada no território; volume total de resíduos sólidos gerados e destinados de forma inadequada no território; volume geral de resíduos sólidos gerados e não recolhidos; volume de resíduos gerados na construção e demolição; volume de resíduos na construção e demolição reciclados; volume de resíduos recicláveis no território; volume de resíduos recicláveis não aproveitados; número de lixeiras; número total de empregos diretos ligados à limpeza.
- Manutenção: esse tema é medido por meio de nove indicadores: número total de reparos em relação aos vazamentos; extensão total de vias recapeadas por manutenção e operações tapa-buraco; número total de calçadas danificadas; número total de operações "cata-bagulho"; número total de reparos em relação à pintura; número total em relação à fiação; número total de reparos em relação a semáforos; número total de reparos em iluminação pública; número total de reparos em brinquedos em *playgrounds*.
- Segurança: esse tema é medido por meio de nove indicadores: número de ocorrências por roubos e furtos; número de ocorrências por veículos furtados; número de ocorrências por homicídios; número de ocorrências por estupro; número de ocorrências por tráfico de entorpecentes; número de ocorrências por porte de entorpecentes; número de ocorrências graves por acidente de trânsito; número de policiais militares, civis e guardas municipais; número de câmeras de segurança pública.

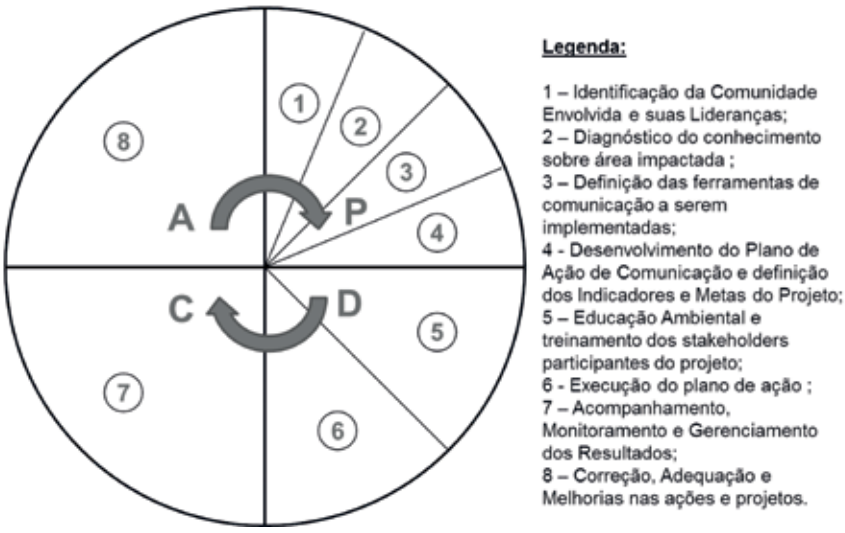
Mobilidade: esse macrotema é composto por dois temas: frota de veículos e transporte coletivo.

- Frota de veículos: esse tema é medido por meio de sete indicadores: frota de ônibus; frota de veículos leves; frota de veículos pesados; frota de ônibus movidos a energia de baixa emissão de poluentes; frota de veículos leves movidos a energia de baixa emissão de poluentes; frota de motos; frota de motos movidas a energia de baixa emissão de poluentes.
- Transporte coletivo: esse tema é composto de sete indicadores: frota de ônibus que atende ao transporte público; frota de ônibus que atende ao transporte público com acessibilidade; extensão de linhas de metrô e trem metropolitano em quilômetros; número de táxis cadastrados; extensão em quilômetros dos corredores exclusivos de ônibus; número de estação de locações de bicicletas; extensão em quilômetros de ciclovias e ciclofaixas.

Após a fase de macroanálises, é aplicado o processo de pdca (*plan-do-check-act*), sigla em inglês usada para nomear o processo de planejamento e controle de ações usado por gestores para processos de melhoria contínua.

O processo é realizado em sete etapas e representa uma das fases que envolvem o diagnóstico situacional do território: identificação da comunidade envolvida e suas lideranças; diagnóstico em profundidade da área a ser impactada; definição das ferramentas de comunicação a serem utilizadas; quais serão as ações que serão implantadas, será definida por meio de Educação Ambiental. Nas etapas seguintes de execução do plano de ação acertado entre as partes, acompanhamento e correção e melhoria dos processos, será possível avaliar o quanto a comunidade está satisfeita em relação ao projeto implementado.

Figura 3. Modelo para PDCA




Fonte: elaboração própria.

A aposta está na proposta de que será possível começar a transformação do território a partir de uma célula que vai atrair interesses de diversos *stakeholders* para buscar alternativas para as problemáticas políticas, econômicas, culturais, sociais e ambientais que enfrentamos, levando em consideração a dimensão humana e a ecológica, sem fragmentá-las.

## Relevância do projeto para as áreas prioritárias ou de interesse para o setor empresarial

A maior expectativa da Maciti está nas vias para fortalecer as relações comunitárias e o exercício da cidadania pelo bem comum, além das questões políticas relacionadas à proteção dos ecossistemas, o ambiente regulatório e as pressões da sociedade civil em relação aos impactos negativos gerados por suas atividades produtivas, como poluição, contaminação, acidentes e degradações ambientais, fatores que têm contribuído para fortalecer a consciência ecológica e nos feito reconhecer os limites dos poderes humanos sobre a natureza.

### Expectativas do bem

Tomadas de consciência por parte dos atores locais com relação ao mapa dos talentos e recursos da comunidade, que consta de três dimensões: talentos individuais, associação de cidadãos e instituições locais, além da participação mais efetiva da população local nos resultados a serem gerados pela implantação do projeto e na publicação de um encarte de memória cultural local como elemento de fortalecimento da identidade local.

## Conclusão

A partir do modelo proposto para o território inteligente e mediante pesquisas realizadas no Brasil e no mundo foi possível perceber que territórios inteligentes geram oportunidades de negócios, empregos, renda e remodelamento urbano, resgate da ética, relações comunitárias mais fortes — talvez uma via regeneradora para a humanidade com ênfase na qualidade das pessoas, que hoje estão diante do caos.

Metodologias para mudança e gestão de territórios em territórios e cidades inteligentes são necessárias para nos auxiliar nesse processo de alteração nos caminhos que têm nos levado a degradação ambiental. Elas não representam a totalidades das ações e esforços que deverão ser implantados em processos de mudanças, mas auxiliam a encontrar caminhos que apontem as direções e transformações necessárias à proteção de gaia.

# Referências

Associação Brasileira de Normas Técnicas. (2010). *Norma Brasileira ABNT ISO 26 000*. Recuperado de http://www.inmetro.gov.br/qualidade/responsabilidade_social/iso26000.asp.

Gehl, J. (2013). *Cidade para pessoas*. Trad. Anita Di Marco. 2. ed. São Paulo: Perspectiva. (Tradução do original em língua inglesa *Cities for people*. Washington, D.C.: Island Press, 2010)

Gorrochategui, N. & Oliveira, V. (orgs.). (2015). *Responsabilidad Social de las Organizaciones (RSO): avances y propuestas en América Latina*. Peru: Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote.

Howkins, J. (2013). *Economia criativa: como ganhar dinheiro com ideias criativas*. Trad. Ariovaldo Griesi. São Paulo: M. Books, 2013. INTELI. (http://www.inteli.pt/pt/). (Tradução do original em língua inglesa *The Creative Economy — How People Make Money from Ideas*. Londres: Penguin, 2001)

Jonas, H. (2006). *O princípio da responsabilidade: ensaio de uma ética para civilização tecnológica*. Trad. Marijane Lisboa e Luiz Barros Montez. Rio de Janeiro: Contraponto/Ed. PUC-Rio. (Tradução do original em língua alemã *Das Prinzip Verantwortung: Versuch einer ethic fur die Technologische Zivilisation*. Frankfurt am Main: Insel Verlag, 1979)

Latouche, S. (2009). *Pequeno tratado do decrescimento sereno*. Trad. Claudia Berliner. São Paulo: Martins Fontes. (Tradução do original em língua francesa *Petit Tráité de la Décroissance Sereine*. Paris: Librairie Arthème Fayard, 2007)

Laudato Si'. Recuperado de http://w2.vatican.va/content/francesco/pt/encyclicals/documents/papa-francesco_20150524_enciclica-laudato-si.html

Le Goff, J. (1998). *Por amor às cidades: conversações com Jean Lebrun*. Trad. Reginaldo Carmello Correa de Moraes. São Paulo: Fundação Editora Unesp. (Tradução do original em língua francesa *Pour L'amour des Villes*. Paris: Les Editions Textuel, 1997)

Morin, E. (2005). *O método II: a vida da vida*. Trad. Marina Lobo. Porto Alegre: Sulina. (Tradução do original em língua francesa *La Méthode 2 — la Vie de la Vie*. Paris: Éditions du Seuil, 1980)

Morin, E. (2007) *O método 6: ética*. Trad. Juremir Machado da Silva. 3. ed. Porto Alegre: Sulina. (Tradução do original em língua francesa *La Méthode 6*. Éthique. Paris: Éditions du Seuil, 2004)

Morin, E. (2008). *O método I: a natureza da natureza*. Trad. Ilana Heineberg. Porto Alegre: Sulina. (Tradução do original em língua francesa *La Méthode 1 — La Nature de la Nature*. Paris: Éditions du Seuil, 1997)

Morin, E. (2011). *Método 4: as ideias: habitat, vida, costumes, organização*. Trad. Juremir Machado da Silva. Porto Alegre: Sulina. (Tradução do original em língua francesa *Les Idées — Leur Habitat, leur Vie, leurs Moeurs, leur Organisation*. Paris: Éditions du Seuil, 1991)

Morin, E. (2012). *O método 5: a humanidade da humanidade*. Trad. Juremir Macedo da Silva. 5. ed. Porto Alegre: Sulina. (Tradução do original em língua francesa *La Méthode 5. L'humanité de L'humanité*. Paris: Éditions du Seuil, 2001)

Morin, E. (2013). *A via para o futuro da humanidade*. Trad. Edgard de Assis Carvalho e Mariza Perassi Bosco. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil. (Tradução do original em língua francesa *La Voie pour L'avenir de L'humanité*. Paris: Librarie Arthéme Fayard, 2011)

ocde. (2012). *Relatório da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico* (ocde). Recuperado de http://www.oecd.org/env/indicators-modelling-outlooks/healthenvchapter-environmentaloutlookto2050.htm.

ods. (2016). *Objetivo do Desenvolvimento Sustentável*. Recuperado de https://nacoesunidas.org/pos2015/.

Rifkin, J. (2012). *A terceira revolução industrial: como o poder lateral está transformando a energia, economia e mundo*. Trad. Maria Lucia Rosa. São Paulo: M. Books. (Tradução do original em língua inglesa *The Third Industrial Revolution — How Lateral Power Is Transforming Energy, the Economy, and the World*. Nova York: Palgrave Macmillan, 2011)

Sachs, I. (2009). *A terceira margem: em busca do ecodesenvolvimento*. Trad. Rosa Freire d'Aguiar. São Paulo: Companhia das Letras. (Tradução do original em língua francesa *La Troisième Rive — À la Recherche de L'écodèveloppement*. Paris: Bourin Éditeur, 2007)

Sassen, S. (1991). *Global City New York, London, Tokyo*. Nova Jersey: Princeton University.

Sassen, S. (2010). *Sociologia da globalização*. Trad. Ronaldo Cataldo Costa. São Paulo: Artmed.

Shiva, V. http://www.navdanya.org/about-us/from-the-founder

Souza, C. L. & Awad, J. C. M. (2012). *Cidades sustentáveis, cidades inteligentes: desenvolvimento sustentável num planeta urbano*. Porto Alegre: Bookman.

Veiga, J. E. (2013). *A desgovernança mundial da sustentabilidade*. 1. ed. São Paulo: Editora 34.

Visser, W. (2012). *Os 50 mais importantes livros em sustentabilidade*. Trad. Francisca Aguiar. São Paulo: Peirópoles. (Tradução do original em língua inglesa *The Top 50 Sustainability Books*. Sheffield: Greenleaf Publishing, 2009)

Wilson, E. O. (1999). *A unidade do conhecimento: consiliência*. Trad. Ivo Korytowski. Rio de Janeiro: Campus. (Tradução do original em língua inglesa *Consilience*. Nova York: Alfred A. Knopfs, 1988)

# La confianza y su incidencia en los grupos de interés

**Luz Janeth Lozano Correa***
**Colombia**

## Resumen

El presente artículo explora postulados de diversos autores con relación al tema de la incidencia de la confianza como intangible en las relaciones de las organizaciones con los diferentes grupos de interés; de manera que se puedan discurrir sobre sus posturas en el contexto organizacional.

## Introducción

En la actualidad, las organizaciones enfrentan un entorno más global en donde deben estar preparadas para los cambios culturales, la competitividad, la innovación y la comunicación, con el fin de crear modelos que permitan dinamizar el talento y puedan ofrecer mejores servicios. Para el cumplimiento de este objetivo, las empresas deben incluir a todos los grupos de interés dentro de una interacción activa

* M.Sc. Gestión de Organizaciones. Docente-Investigador Universidad Santo Tomás. Contacto: luzlozano@usantotomas.edu.co

y de aprendizaje permanente, y así crear tácticas alineadas a la estructura de la organización. Sin embargo, estas también enfrentan un reto mayor, y es mantener la confianza de todos los miembros.

De acuerdo con lo anterior, la gestión de intangibles se vuelve un factor fundamental para la construcción de una relación sólida y el fortalecimiento de una cultura organizacional transparente que contribuya a la realización del bien común y al bienestar general de todos los grupos de interés y al asentamiento de prácticas empresariales sostenibles, mediante las relaciones de confianza. Por lo tanto, esta ponencia tiene como propósito reflexionar sobre la incidencia de la confianza como intangible en las relaciones que tiene la organización con los diversos grupos de interés; para ello se hace una revisión bibliográfica de varios autores que describen estos conceptos que son aplicados en el contexto organizacional.

Es importante que dentro de la cultura organizacional exista compromiso, comunicación, participación y confianza para construir una economía más saludable y para que las organizaciones se caractericen por la transparencia, la responsabilidad social y la cooperación. Lo anterior conduce al desarrollo de estrategias que fortalezcan las redes conversacionales hacia los objetivos basados en una cultura de mercado en donde esté inmersa la generación de valor a partir de los intangibles.

## La confianza y su incidencia en los grupos de interés

Hoy las organizaciones enfrentan grandes desafíos que se enmarcan dentro del desarrollo de mercados, que son cada vez más dinámicos e impredecibles, y que exigen emplear nuevas formas de gestión y liderazgo para asumir los retos que conducen al éxito empresarial. Esto se logra a partir de la implementación de tácticas alineadas a la misión, la estructura, los procesos y la cultura de la empresa, las cuales debe integrar la interacción de todos los miembros de la compañía.

Estos desafíos hacen que los directivos y profesionales deban prepararse y reaprender continuamente a través de la gestión de intangibles, como la cultura organizacional, el comportamiento de los

colaboradores, la confianza, la comunicación la ética, el compromiso, el conocimiento y el talento humano; lo que contribuirá al éxito de todos los miembros y al futuro de la organización. Ulrich (2006) plantea ocho desafíos que los profesionales deben enfrentar para el mejoramiento de sus prácticas, de los cuales resaltan cuatro.

El primero hace referencia a la globalización, la cual involucra una nueva forma de pensar y de dar significado a los procesos internos y externos de las organizaciones así como también a las personas. Hoy se debe contar con un enfoque global y un compromiso local, es decir, crear nuevos modelos que permitan enriquecer y dinamizar el talento, desarrollando nuevas competencias a través del intercambio de ideas, el uso de la información y la tecnología, que permitan ofrecer mejores servicios y productos.

Como segundo desafío es importante atraer, retener y medir la competencia y el capital intelectual. En este escenario integral, las organizaciones que logren permanecer en el tiempo serán aquellas que se dediquen a atraer, formar y retener personas con capacidades y experiencia, en donde la calidad de sus decisiones y la resolución de problemas no dependerán de una sola persona y sí será participativa gracias al trabajo de un equipo talentoso que es capaz de asumir riesgos y que posee un estilo abierto y flexible. Esto permite fortalecer el aprendizaje, así como adquirir conocimiento y desarrollar redes de conversación con otros.

El tercero enfatiza la importancia del cambio, pues las organizaciones permanentemente deben estar en transformación, adaptación y aprendizaje, además de contar con una actitud receptiva por parte de todos los colaboradores para dar respuesta con una mayor rapidez a cambios previsibles o no. El cambio no solo implica cumplir con las exigencias de un entorno o a las tendencias administrativas, sino también contar con alternativas que permitan concebir significado a los valores, comportamientos, hábitos y bienestar; es decir, fortalecer y construir una cultura organizacional a partir del cambio de la actitud mental de cada uno de los colaboradores de la organización (Calderón, 2010).

Por último, está la cadena de valor, en donde las organizaciones se han comprometido progresivamente con ser más perceptivas y

afectivas hacia los clientes a partir de la innovación, una toma de decisiones eficaz y oportuna que cubra las expectativas de los clientes y una relación más estrecha con sus proveedores y empleados; por consiguiente, es indispensable crear redes de valor internas y externas que dinamicen estas interrelaciones de una forma coherente y productiva para las organizaciones.

Siendo así, los colaboradores deben fortalecer sus capacidades organizacionales con la ejecución de procesos eficientes, involucrándolos a la cadena de valor y dándoles reconocimiento, oportunidades e incentivos, con el fin de generar sentido de pertenencia cimentado en comportamientos éticos y de liderazgo. Los proveedores deben sentirse involucrados con los métodos de gestión de la organización; se trabaja con ellos la forma de mejorar sus procesos y procedimientos de los productos para obtener ganancias y fortalecer el sentido de pertenencia de todos. Finalmente, los clientes juegan un rol muy importante en la actualidad, ya que las organizaciones deben observar de afuera hacia adentro, dado que los clientes son la razón de ser. De esta manera, es muy importante mejorar el servicio a través de un acercamiento emocional generando espacios de diálogo, identificando claramente sus necesidades para su satisfacción, lealtad y permanencia (Torres, 2009).

Teniendo en cuenta lo anterior, la gestión de intangibles es un factor generador de valor a partir del capital intelectual relacionado con la planeación estratégica de la organización. Esta también constituye un elemento trascendental, ya que dentro de sus objetivos está el evidenciar un valor diferencial en los grupos de interés a través de temas estratégicos como la calidad de vida laboral, la innovación, el servicio, la cultura, el conocimiento, que son generadores de valores que favorecen la productividad y la competitividad de las empresas.

Los líderes juegan un rol importante en dicha gestión pues deben estar atentos a todos los cambios organizacionales y modificar los paradigmas para crear un ambiente de aprendizaje que lleve al mejoramiento de los procesos en donde interactúan los miembros de la organización. De acuerdo con Nieto (2016), a los líderes se les mide por su capacidad de crear valor para todos los miembros de la organización y la habilidad de diseñar la estrategia organizacional; además,

estos deben cumplir cuatro responsabilidades principales para el cumplimiento de los objetivos de la empresa:

Responsabilidad uno: establecer el camino.
El líder debe conocer la posición estratégica actual de la empresa, determinar la posición futura y tomar las decisiones respectivas para cumplir con su objetivo estratégico.
Responsabilidad dos: evidenciar efectividad personal.
Los líderes deben trabajar en construir de manera sólida y congruente su carácter personal, a la vez que se consolidan culturas y formas de actuar de los colaboradores.
Responsabilidad tres: comprometer a otros a actuar.
El líder debe comprometer a otros a actuar y lograr que los seguidores desarrollen sus responsabilidades dando lo mejor de sí, para lo cual debe tener habilidades de comunicación, negociación, construcción de cultura y de trabajo de equipo.
Responsabilidad cuatro: construir capacidades.
Los líderes deberán construir la capacidad de la organización con el desarrollo de capital intelectual de la empresa, que se conforma con el capital humano, tecnológico y estructural.

De acuerdo con Rey, Cachinero & Gutiérrez (2012), la capacidad de liderazgo, de negociación y persuasión, dentro de un modelo de liderazgo en el que todos los directivos de la organización comparten la responsabilidad de dirigir y materializar la misión plural de la empresa, debe responder a tres características vertebrales: 1) la unidad, pues crea un frente común y determinando el epicentro del liderazgo; 2) la participación, que hace referencia a toda la estructura vertical a lo largo de toda la cadena de mando; y 3) el liderazgo sinérgico, que se refiere a la forma cómo las personas en la empresa combinan y refuerza su liderazgo.

El liderazgo, la cultura corporativa y los procesos hacia el compromiso y el diálogo con todos los miembros de la organización permiten que haya confianza dentro de la organización y que la gestión de los grupos de interés se presente como una vía natural para la creación de valor compartido.

En consecuencia, el capital relacional incluye el valor generado por las relaciones no solo con los clientes, proveedores o accionistas, sino con todos los grupos de interés. Conviene advertir que al analizar la incidencia de la confianza en el capital relacional se encuentra que dentro de las interacciones empresariales existen dos polos que inciden e interactúan constantemente en el desarrollo de la confianza; la primera parte del punto de vista del individuo y la segunda adopta una posición más colectiva, social y organizacional. Al tomar en consideración esos polos, es importante resaltar la postura que toma Mintzberg (1992), puesto que su análisis del poder se sitúa en el punto medio de estos, y analiza el concepto como la capacidad de afectar (causar efecto) en el comportamiento de las organizaciones desde las coaliciones externas (individuos o grupos fuera de la organización) y las coaliciones internas (integraciones al interior de la organización), siendo así que la confianza para Mintzberg surge a partir de la socialización.

Este factor confianza, propuesto por Gilli (2011), se vincula fuertemente con el sistema de valores y asegura que los valores son los cimientos de cualquier cultura organizacional porque proporcionan un sentido de dirección común y pauta para el comportamiento diario. Al hablar de confianza y valores, se supone que la toma de decisiones no se realizará de forma arbitraria o a una racionalidad meramente instrumental; por el contrario, se dispone de un sistema gerencial que asegurará decisiones éticas, para hacer elecciones más apropiadas y se actúa en función de esa elección.

Sin embargo, según García Marzá (2004), la confianza no se ha asimilado apropiadamente dentro del contexto empresarial y, en contraparte, nos encontramos en una auténtica crisis de confianza. "Esta falta de confianza tiene su origen en las malas prácticas empresariales, en las consecuencias sociales y económicas, muchas veces físicas como en el caso de los accidentes laborales, de una torpe gestión empresarial orientada al beneficio a corto plazo de un grupo de interés determinado".

Aun así, aunque la confianza tenga una base relacional significa que también tiene una base racional, es decir, que se tienen buenas razones para depositar la confianza en un producto, persona o empresa, con la asimilación de un factor de riesgo que se adopta ante la actuación

confiada. La perspectiva ética y las bases éticas de la confianza surgen de manera clara al reconocer el cúmulo de razones que apoyan el convencimiento y que, según García Marzá, no se dejan reducir al ámbito técnico y estratégico, sino que se refieren también a una dimensión moral. De acuerdo con este autor, en un caso se puede hablar de expectativas reales o posibles, en el otro, de expectativas legítimas ante las que tenemos la obligación de actuar; de esa legitimidad se ocupa la ética empresarial.

Una buena comunicación y el diálogo con los grupos de interés inciden directamente en la confianza. Montoro (2000) define la confianza como "la creencia de una empresa de que las acciones de su socio tendrán resultados positivos para ella, además de que este no realizará acciones inesperadas que puedan provocar efectos o consecuencias negativas para la empresa". Y es que si los miembros de la organización no confían en los líderes, es casi imposible establecer y mantener relaciones organizacionales exitosas. De acuerdo con Cegarra, Briones y Ros (2005), la competitividad de la empresa se ve reforzada por sus acuerdos de cooperación con los grupos de interés y esta se logra si dentro de estos existe confianza.

Sobre esta definición es importante señalar la postura que sostienen Arboleda et al. (2008), pues se hace un énfasis contundente en el elemento confianza que deben poseer los individuos para facilitar y crear la necesidad social de realizar el intercambio de acciones. De esta manera, como lo indican Knee y Knox, la situación confianza facilitará la relación de los agentes y mejorará el sistema de expectativas de reciprocidad. Igualmente, Putnam, en su trabajo del capital social como bien público, asegura que la confianza debe ser entendida como "las normas que regulan la convivencia, las redes de asociacionismo cívico, elementos que mejoran la eficiencia de la organización social promoviendo iniciativas tomadas de común acuerdo" (Bagnasco, 2003).

Ramírez (2011) afirma que la confianza en las organizaciones

> debe iniciarse desde la alta gerencia para de ahí difundirla hacia los niveles más bajos de la estructura organizacional, lo cual implica una difusión de la confianza de manera descendente, también se requiere de una transmisión de la confianza de forma ascendente

> para que se cree un ciclo donde la misma se retroalimente en todos los niveles de la organización. (p. 29)

Si dentro de la empresa se logra un espacio de comunicación y confianza, esto permitirá que se cree un ambiente de aprendizaje colectivo que da lugar a la creatividad. En la organización, la necesidad de aprender depende de la elaboración y mejoramiento de sus productos o servicios. En palabras de Ramírez (2011), "el aprendizaje implica una actitud activa y de confianza por parte de la persona que aprende", es decir, de su compromiso personal para el aprendizaje y para la creación de una cultura organizacional.

La cultura en las organizaciones interviene en la satisfacción y el desempeño de cada uno los miembros de la organización, se fundamenta como un proceso en donde integra los valores, actitudes y comportamientos de los colaboradores relacionados a la estrategia de las organizaciones. En este sentido, la cultura se convierte en el eje central de la organización y está presente en cada uno de lo roles de los colaboradores, lo que constituye un activo que da identidad y pertenencia mediante el bienestar, la confianza y el desempeño de los diferentes grupos e interés de la organización.

Schein (1992) la determina como

> un patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo aprende en la medida que resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna, que los ha trabajado lo suficiente para ser considerados como válidos y, por lo tanto, dignos de ser enseñados a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas. (p. 12)

Granell (1997) concreta la cultura como "aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social". Esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinada por los "valores, creencia, actitudes y conductas". Así mismo, Robbin (1985), citado por Lozano (2013), la concibe como la percepción más o menos uniforme mantenida por los integrantes de una organización

en particular que la distingue de otra en términos de pautas comunes y estables.

Por consiguiente, en el desarrollo de este marco el grupo de interés de los colaboradores de una organización se convierte en una necesidad de contar con un liderazgo gerencial que acrecienta los niveles de confianza, diálogos abiertos y sostenidos, transparencia y compromiso.

Lo anterior permite que se fomente una cultura corporativa que evidencia claramente una gestión de intangibles para el mejoramiento e innovación de los procesos mediante la participación activa de los colaboradores y buenas prácticas en la gestión estratégica de los grupos de interés.

Illes y Mathews (2015) consideran que existen cinco factores importantes para generar confianza de los empleados hacia la empresa: estabilidad laboral, evaluación del desempeño, el entrenamiento y capacitaciones, la justicia procedimental y la justicia distributiva. La confianza, entre otros factores, instaura la sostenibilidad en las organizaciones; así mismo, un enfoque de sostenibilidad contribuye a la construcción de la confianza en una empresa, tanto internamente como en relación con sus grupos de interés.

## Conclusión

La confianza juega un papel preponderante en el desempeño de las organizaciones porque ayuda a trascender de lo material a la búsqueda de beneficios sociales y humanos, permitiendo fortalecer las relaciones como una forma estratégica de reconocer al otro desde una exigencia moral. A partir de todo este compendio teórico lo realmente importante es examinar y validar la postura ética de los empresarios que, al hacer uso de ellas, abre y posibilita una nueva cultura empresarial en la cual se considera el entorno como parte fundamental para la rentabilidad, la eficiencia y la sostenibilidad en el largo plazo.

Así mismo, la confianza constituye un activo muy importante en el contexto organizacional; se transforma en solidaridad, tolerancia, flexibilidad, reciprocidad, fiabilidad, cooperación, entre otros factores fundamentales para todo relacionamiento social; es la que marca la

diferencia y actúa como un elemento integrador entre las personas y la ideología de una organización, dado que permite el manejo del poder a partir de sus intereses, de la estructura organizacional y de los conocimientos y habilidades que se tengan para desarrollar las actividades y tareas organizacionales.

Entonces, la confianza se convierte en un requisito esencial para las acciones, las cuales transforman y generan posibilidades tanto a líderes como colaboradores hacia el éxito en diversos contextos. Por lo tanto, esta reflexión está orientada a descubrir los elementos más importantes para el desarrollo de la confianza en las empresas que fortalezcan la cultura y el ambiente laboral, promuevan los valores o los principios que rigen a los líderes en su sistema gerencial, como el análisis de comportamientos que reflejan la buena competencia.

Contar con líderes confiables y cooperadores es esencial no solo para el desarrollo de las actividades de la organización, sino para la construcción de relaciones sólidas, sostenibles que contribuyan a sus colaboradores a progresar y a perseverar.

Además, los líderes de hoy deben estar atentos a todos los cambios organizacionales que ocurren día a día y modificar paradigmas que conllevan a un aprendizaje que mejore y abra posibilidades a todos los grupos de interés en las organizaciones. Dicha gestión involucra a toda la empresa, dado que su dinamismo conduce al fortalecimiento de la cultura organizacional como también a la identidad, a la confianza y al compromiso de cada uno de los *stakeholders*.

# Referencias

Arboleda Álvarez, O. L., Ghiso Cotos, A. M. y Quiroz Lizarazo, E. H. (2008). *Capital social: revisión del concepto y su propuesta para su elaboración. Universidad de Medellín*.

Brahaw, B. (1997). *Temas gerenciales escogidos*. Colombia Mc Graw Hill.

Calderón, G., Montealegre, J. (2007). Relaciones entre cambio y cultura organizacional: estudio de caso en medianas y grandes empresas. Innovar. *Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*. 49,69

Cegarra, J., Briones, A. y Ros, M. (2005). *La confianza como elemento esencial para la mejora de la cooperación entre las empresas: un estudio empírico en pymes*. Equal. Fondo Social Europeo.

García, J. (2004). Análisis de la confianza organizacional mediante un enfoque de meta-análisis: marcos teóricos, disciplinas subyacentes, conceptualizaciones, antecedentes y consecuencias. Documento presentado en el XIV Congreso de la Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa (Acede). Murcia, España.

Gilli, J. (2011). Ética y empresa: *valores y responsabilidad social en la gestión*. Buenos Aires: Granica

Granell H. (1997). Éxito gerencial y cultura. Retos y oportunidades en Venezuela: Ediciones iesa.

Illes, K, y Mathews, M. (2015) Leadership, trust and communication: Building trust in Companies throgh effective leadership communication, University of Westminster.

Lozano. L. J. (2013). *Manual para el mejoramiento, seguimiento y mantenimiento de la cultura organizacional en pymes*. Bogotá: Universidad ean. isbn 978-958-756-247-7

Kee, W. & Knox, E. (September, 2014). Conceptual and Methodological Considerations in the Study of Trust and suspicion. *The Journal of Conflict Resolution*, 14 (3), 357-366.

Marzá, D. G. (2004). Ética empresarial: del diálogo a la confianza. Madrid: Trotta.

Nieto-Licht, C. (s.f.). *Las cuatro responsabilidades del liderazgo*. Memorias de eventos. Strategy Day. Recuperado de http://www.gestionhumana.com/

Putnam, R. (1993). *La comunidad próspera*. Washington: American Prospect.

Schein, E. H. (1992). The role of the founder in creating organizational culture. Organizational.

Torres, A. (2009). Creando valor hacia los *stakeholders*. *Revista Hombre y Trabajo*, *78*, 7-9.

Rey, C., Cachinero, J. y Gutiérrez, M. (2012). *Una cultura al servicio de los stakeholders*. Madrid: D+I Llorente & cuenca.

Ramírez, H. (2011). Interacción social con confianza y apertura como factores que propician el aprendizaje en las organizaciones. *Administración y Organizaciones*, *14*(26), 27-43. Ciudad de México: Universidad Autónoma Metropolitana.

Restrepo, M. (2007). *Construir la confianza, un verdadero arte*. Latin Pym.

# Educación financiera como estrategia de responsabilidad social de instituciones bancarias de Guayaquil

Miguel Cueva Estrada*
Jorge Montecel Shiguango**
Michelle Viera Romero***
Ecuador

## Introducción

Las crisis económicas anteriores y la actual han tenido un alto impacto entre la población generando cierta desconfianza hacia los productos financieros. En razón de esta situación se han creado las herramientas e información necesarias para que las personas puedan tomar mejores decisiones financieras que fomenten el desarrollo y bienestar de sus familias y negocios. Por este motivo, la banca ecuatoriana junto con la del resto del mundo ha valorado la importancia de educación financiera entre sus clientes.

De acuerdo a los antecedentes expuestos se estima importante diagnosticar y evaluar las experiencias de educación financiera que

* Máster en Administración de Empresas. Universidad de Guayaquil. Docente de la Facultad de Ciencias Administrativas. Contacto: nathaelcueva@gmail.com

** Máster en Administración de Empresas. Universidad de Guayaquil. Docente de la Facultad de Ciencias Administrativas. Contacto: jorge.montecelsh@ug.edu.ec

*** Máster en Administración Pública. Universidad de Guayaquil. Docente de la Facultad de Ciencias Administrativas. Contacto: michelle.vierarom@ug.edu.ec

han desarrollado distintas instituciones bancarias del sector privado dentro de la ciudad de Guayaquil a fin de contar con elementos de análisis suficientes respecto al cumplimiento de la responsabilidad social y facilitar herramientas a la población para combatir la pobreza y promover la equidad intergeneracional, a pesar de no existir lineamientos aplicables de políticas de educación financiera en Ecuador.

Mediante la recopilación de información mediante fichas técnicas se va a exponer la relación que existe entre la educación financiera avalada por la Superintendencia de Bancos con la Guía de Responsabilidad Social iso-26000, para luego diagnosticar los programas de educación financiera en instituciones bancarias de la ciudad de Guayaquil.

Por definición, la Responsabilidad Social (rs) es una actitud participativa que nos permite adoptar hábitos, procesos y estrategias que puedan minimizar los impactos negativos que se podrían generar desde el punto de vista económico, medio ambiental y social (iso, 2010).

La norma iso-26000 contiene ocho materias fundamentales que contienen diversos asuntos. En el caso de las instituciones bancarias, la educación financiera puede ser incorporada como una estrategia que permita a estas instituciones ser socialmente responsables. Es por esta razón que se buscará determinar en qué asunto de responsabilidad social se encuentra ubicada la educación financiera y a su vez establecer cuál es su estado actual en todas las instituciones bancarias que tienen matriz en la ciudad de Guayaquil (iso, 2010).

La principal fuente de análisis para el presente estudio fueron las páginas webs de las instituciones de la ciudad de Guayaquil para determinar el estado actual de la educación financiera. Se ha bosquejado una línea base y aportado un insumo para la estandarización de la educación financiera apegada a principios y asuntos de responsabilidad social, obteniendo así los niveles de cumplimiento de las instituciones bancarias de la ciudad.

# Fundamentos teóricos

## Educación financiera y responsabilidad social empresarial en instituciones bancarias

La responsabilidad social es el compromiso que asume una entidad para contribuir al desarrollo económico sostenible por medio de la cooperación de su entorno interno y externo, como sus empleados, familias, la comunidad local y la sociedad, con el objeto de mejorar la calidad de vida (iso, 2010).

Una de las máximas guías de responsabilidad social es la iso-26000 de la cual se tomará los asuntos determinados por esta para determinar con cuál de los asuntos de responsabilidad social está alineada la educación financiera del Ecuador.

La educación financiera es una herramienta fundamental para la inclusión porque no solo facilita el uso efectivo de los productos financieros, sino que también ayuda a que las personas desarrollen las habilidades para comparar y seleccionar los mejores productos para sus necesidades y los empodera para ejercer sus derechos y responsabilidades (caf, 2013).

Las instituciones bancarias de otros países como Colombia y Perú como parte de su responsabilidad social empresarial utilizan a la educación financiera como estrategia con la finalidad de llegar a la comunidad permitiendo que la sociedad (clientes y comunidad) pueda tomar decisiones informadas mejorando la gestión del riesgo y así poder promover el buen manejo del dinero dentro de un sistema financiero.

## Educación financiera en Ecuador

En el Ecuador la educación financiera nace de la Constitución de la República del Ecuador del año 2008, y con ella todas las normativas derivadas que tratan sobre educación financiera, que nacen específicamente de los artículos 52 y 55 de la Constitución, donde se determina que es deber del Estado garantizar el derecho de los ciudadanos a

> disponer de bienes y servicios de óptima calidad; a elegirlos con libertad, así como a recibir información precisa y no engañosa

> sobre su contenido y características; que la ley establecerá los mecanismos de control de calidad, los procedimientos de defensa del consumidor, la reparación e indemnización por deficiencias, daños o mala calidad de bienes y servicios; y, que las personas usuarias y consumidoras podrán constituir asociaciones que promuevan la información y educación sobre sus derechos. (Asamblea Nacional, 2008)

Con base en los artículos de la Constitución y en el Código Orgánico Monetario Financiero (comf) se establece cuál es el principal mecanismo de control dentro del sistema financiero nacional. Con base en la normativa de esta institución se realizará el diagnóstico de la educación financiera en el Ecuador y en la Ciudad de Guayaquil. Específicamente, el artículo 60 del Código Orgánico Monetario Financiero determina que es la Superintendencia de Bancos la responsable de vigilar, auditar, intervenir, controlar y supervisar actividades financieras que ejercen las entidades públicas y privadas del sistema financiero nacional. Así mismo, el artículo 62 de este mismo Código menciona que la Superintendencia de Bancos podrá expedir las normas en las materias propias de su competencia, sin que puedan alterar o innovar las disposiciones legales ni las regulaciones que expida la junta de política y regulación monetaria financiera. (Asamblea Nacional, 2014).

La educación financiera en el Ecuador también está contemplada en el instrumento máximo de planificación que es el Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017, en específico en su Objetivo 4.9 literal m) "Generar programas y contenidos educativos que difundan y fortalezcan la educación financiera" (Plan Nacional del Buen Vivir, 2009).

Es a partir de ahí que la Junta Bancaria resuelve, a través de la resolución No. JB-2013-2393 del 22 de enero de 2013, disponer que las entidades financieras controladas por la Superintendencia de Bancos desarrollen Programas de Educación Financiera (pef) en beneficio de sus clientes y público en general. El objetivo final de esta iniciativa es dotar a la población de conocimientos que apoyen la toma de decisiones sobre sus finanzas personales y familiares; seguros y seguridad social, que amplíen sus oportunidades de participación informada y responsable a lo largo de la vida económica de las personas.

### Superintendencia de Bancos del Ecuador

La Superintendencia de Bancos define a la *educación financiera* como el proceso mediante el cual la población aprende o mejora la comprensión de los conceptos, características, costos y riesgos de los productos y servicios financieros, así como de los derechos y obligaciones de los usuarios financieros, a través de la información, educación y asesoría objetiva recibida, a fin de desarrollar capacidades que le permitan tomar decisiones financieras y ejercitar sus derechos en condiciones que le proporcionan bienestar personal y familiar.

La resolución SB-2015-665 de la Superintendencia de Bancos regula los programas de Educación Financiera. A través de los principios y objetivos de dicha disposición, se pudo realizar la presente investigación que analizará los parámetros vigentes de responsabilidad social con los programas actuales de Educación Financiera (Superintendencia de Bancos del Ecuador, 2015).

## Metodología

El presente diagnóstico permitirá determinar si la educación financiera es una estrategia de responsabilidad social. Para esta actividad se hizo uso de fuentes secundarias de información como las páginas web de las instituciones financieras a evaluar, resoluciones de la Superintendencia de Bancos y la normativa de iso-26000. Como unidad de análisis se ha considerado a bancos que poseen matriz en la ciudad de Guayaquil.

La presente investigación realizó dos aportes a la educación financiera, primero determinó a qué asunto de la iso-26000 se encuentran alineados los objetivos de la Resolución SB-2015-665, y la situación actual de la educación financiera de la ciudad de Guayaquil con respecto a los principios de educación financiera.

Esta evaluación pasó por tres etapas. En la primera etapa se escogieron los objetivos de la Resolución SB-2015-665 y los asuntos de responsabilidad social de las normas iso-26000, y se elaboró la matriz de cumplimiento para determinar el enlace de la educación financiera con las normas iso-26000. En la segunda etapa, una vez comprobado el enlace de la educación financiera del país con la iso-26000, se realizó

el análisis de las páginas web de los bancos de Guayaquil a estudiar. En la tercera etapa se estimará el nivel de cumplimiento de la educación financiera con base en los principios de la Resolución SB-2015-665 de cada uno de los Bancos.

## Elementos para la elaboración de las matrices

### Resolución SB-2015-665: objetivos y principios, programas de educación financiera

Para el respectivo análisis se usaron y analizaron los principios y objetivos de la resolución mencionada que servirán para calcular el nivel de cumplimiento de las normas de educación financiera de instituciones bancarias de Guayaquil.

### iso-26000 Asuntos de responsabilidad social

La norma iso-26000 se divide en materias fundamentales con sus respectivos asuntos que fueron tomados para su análisis.

### Bancos de la ciudad de Guayaquil objeto de análisis

Los Bancos que fueron objeto de este estudio fueron: Banco del Pacífico, Banco de Guayaquil, Banco del Litoral, Banco Amazonas, Banco Coop. Nacional, Banco Bolivariano, Banco Dmiro, Banco Del Bank.

### Matrices creadas para el estudio

Con los elementos anteriormente mencionados se procedió a elaborar las respectivas matrices para cada una de las etapas del proceso de evaluación de la banca de la ciudad de Guayaquil.

- Etapa 1 - Matriz 1: Matriz de cumplimiento de la norma iso-26000 en los objetivos de la resolución SB-105-665

Mediante el uso de los asuntos de responsabilidad social y los objetivos de la Resolución SB-105-665 se pudo construir esta matriz, la cual tiene como finalidad determinar si existe una relación de los objetivos de los programas de educación financiera con los asuntos de la norma iso-26000.

- Etapa 2 - Matriz 2: Matriz de evaluación de programas de educación financiera en los Bancos de la ciudad de Guayaquil

Una vez analizada la relación existente entre las normas de responsabilidad social y las normas de la educación financiera del país se procedió, mediante la utilización de los principios de los programas de educación financiera del país, a la construcción de la mencionada matriz de evaluación de programas de educación financiera, que tiene como finalidad evaluar el cumplimiento de los programas de educación financiera actual en la ciudad de Guayaquil.

## Resultados

Mediante la construcción de las matrices de evaluación se obtuvieron los siguientes resultados.

- Etapa 1 – Cumplimiento con la Norma iso-26000

Cabe destacar que todos los objetivos de la educación financiera en el Ecuador ubicados en la normativa SB-2015-665 se encuentran alineados en algún asunto de responsabilidad social, mayormente en la Materia Fundamental de Asuntos de Consumidor en los Asuntos 1, 4 y 7.

- **Objetivo 4.1:** Se alinea con los asuntos 5 y 7 de la materia fundamental sobre Derechos Humanos y con el Asunto 7 de la materia fundamental de Asuntos del Consumidor.
- **Objetivo 4.2:** Se alinea el asunto 7 de la materia fundamental sobre Derechos Humanos y con los Asuntos 1 y 7 de la materia fundamental de Asuntos del Consumidor.

- **Objetivo 4.3:** Se alinea con los asuntos 1,4 y 7 de la materia fundamental de Asuntos del Consumidor.
- **Objetivo 4.4:** Se alinea con el asunto 7 de la materia fundamental Derechos Humanos y con los asuntos 1,4 y 7 de la materia fundamental de Asuntos del Consumidor.
- **Objetivo 4.5:** Se alinea con el asunto 5 de la materia fundamental Derechos Humanos, con los asuntos 1,4 y 7 de la materia fundamental Asuntos del Consumidor y con el Asunto 1 de la materia fundamental de Participación Activa y Desarrollo de la Comunidad.
- **Objetivo 4.6:** Se alinea con los asunto 1,4 y 7 de la materia fundamental de Asuntos del Consumidor.

- Etapa 2 - Evaluación de los programas de educación financiera de los Bancos de la ciudad de Guayaquil basado en los principios de educación financiera

Dentro de los principales resultados de esta evaluación por indicador cabe destacar que los bancos del Litoral y Dmiro no tienen programas de educación financiera en sus páginas web, y se se obtuvo lo siguiente:

- *Accesibilidad*: Los bancos del Pacífico, Amazonas, Coop. Nacional y Delbank tienen una accesibilidad satisfactoria al poder ubicarse los links del programa de manera fácil y rápida. Los bancos de Guayaquil y Bolivariano tienen un difícil acceso a sus programas de educación financiera.
- *Realización de Promoción*: Ninguno de los bancos evaluados promociona sus programas de educación financiera.
- *Contenidos*: De acuerdo a la temática planteada en los principios de la Superintendencia de Bancos se destaca que las temáticas de mercado de valores y tributos no son tomadas en consideración por ningún banco. Los bancos del Pacífico, Bolivariano y Coop Nacional son los que poseen un mayor grado de cumplimiento de la temática planteada por la Superintendencia de Bancos, con un 78% de cumplimento de los temas propuestos. Queda como fuente para otra investigación verificar si estos

contenidos causan algún impacto en el conocimiento de las personas de distintos púbicos.

- *Población objetivo*: Solo los bancos Coop. Nacional y Bolivariano definen población objetivo por rangos de edades haciendo la diferenciación de los productos y servicios para cada segmento.
- *Periodicidad*: Ningún banco de la ciudad de Guayaquil define qué tiempo duran sus programas de educación financiera, lo que significa que la temática planteada solo es esquematizada en los portales.
- *Sensibilización sobre problemas financieros*: Los bancos Amazonas, Pacífico y Coop. Nacional mencionan en sus programas los problemas financieros latentes en el país.
- *Diferenciación de asesoría comercial y promoción de productos y servicios*: Todos los bancos de la ciudad de Guayaquil tienen esa diferenciación.
- *Identificación de grupos de interés*: No existe una identificación de *stakeholders* para los programas de educación financiera.
- *Cooperación con otros programas*: Solo el Banco Bolivariano posee alianza con otras instituciones para ofrecer educación financiera.
- *Metodología clara y objetiva*: Los bancos Pacífico, Coop. Nacional y Amazonas poseen una metodología esquematizada con objetivos planteados.
- *Calculadora financiera*: Solo el Banco Del Bank no posee una calculadora financiera.

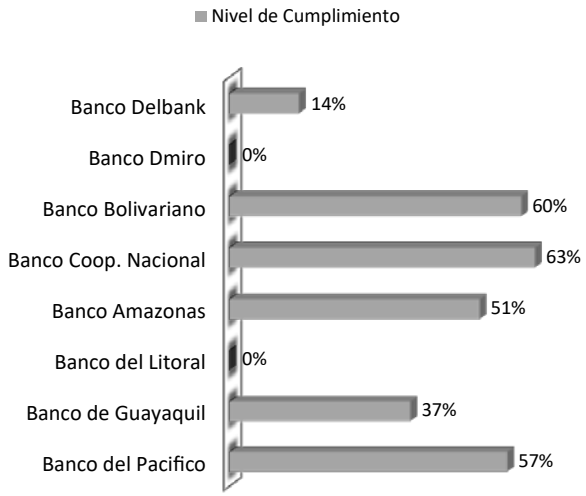
- Etapa 3 - Nivel de Cumplimiento Instituciones Bancarias de la Ciudad de Guayaquil

La investigación en primera instancia verificó si la educación financiera en el Ecuador es una estrategia enfocada en la responsabilidad social, para lo cual se enlazó los objetivos de la Superintendencia de Bancos con las normas ISO-26000, lo cual se consideró que si se asocia con los asuntos de responsabilidad social, mayormente en la materia fundamental de Asuntos del Consumidor.

Una vez comprobada que efectivamente la educación financiera en el país está enlazada a la responsabilidad social, se procedió mediante

los principios a evaluar los programas de educación financiera en la unidad de análisis para lo cual se recurrió a las páginas web de las instituciones mencionadas, obteniendo una matriz de observación que permitió la evaluación. Los resultados consolidados en esta medición dieron como resultado el nivel de cumplimiento de los principios de los programas de educación financiera de las instituciones bancarias de la ciudad de Guayaquil (ver cuadro 1).

Cuadro 1. Nivel de cumplimiento de principios de programas de educación financiera en instituciones bancarias de Guayaquil




Fuente: elaboración propia.

## Discusión

Solo se realizó la evaluación de las instituciones bancarias de la ciudad de Guayaquil, por lo que aquellas instituciones que no poseen su agencia matriz en la ciudad no fueron tomadas en cuenta en esta evaluación por lo que los resultados de la primera etapa se podrían aplicar a todas las instituciones bancarias del Ecuador.

La Superintendencia de Bancos regional con sede en Guayaquil por lo general realiza evaluaciones en mencionadas instituciones. Esta

evaluación se la realiza mediante metas, por lo que las instituciones bancarias están en la obligación de realizar mejoras en sus interfaces.

1. La Normativa de la Superintendencia de Bancos podría cambiar, por lo que la matriz de diagnóstico realizada puede sufrir modificaciones en su estructura pero la medición que se sugiere en esta investigación es la que más se apega a la normativa vigente.
2. Si bien es cierto que existe cumplimiento por parte de las instituciones otro punto a analizar para una próxima ocasión es la calidad de lo ofertado en los programas de educación financiera.
3. El nivel de cumplimiento mayor de las entidades bancarias pertenece al Banco Coop. Nacional con el 63%.
4. Banco Dmiro y el Banco del Litoral no posee una plataforma o sección de Educación Financiera, por lo que poseen un nivel de 0% de Cumplimiento.

Ningún banco de Guayaquil en sus plataformas y sección de Educación Financiera posee los temas de tributos y mercados de valores provocando el desconocimiento en estos temas comprobando además la poca participación ciudadana en el mercado de valores.

Ningún banco de la ciudad reconoce abiertamente a sus grupos de interés, lo que genera que no se conozca el entorno de las entidades bancarias.

## Conclusiones

Luego del contraste entre la iso-26000 y la resolución SB-2015-665 se evidencia como conclusiones que:

La educación financiera del Ecuador se encuentra asociada a principios de responsabilidad social en temas de Derechos Humanos y Asuntos de Consumidor cumpliendo con los aspectos amparados en la Constitución del Ecuador, por lo que se considera que la educación financiera en el país es socialmente responsable.

La educación financiera en el país puede ser usada por las diversas entidades financieras como estrategia de responsabilidad social empresarial del sector.

La Superintendencia de Bancos del Ecuador es la entidad que en la actualidad posee los mecanismos de control necesarios como reglamentos y normativas para realizar el control de las instituciones del país.

A los bancos de la ciudad de Guayaquil aún le faltan aspectos básicos de una estructura de un programa de educación financiera, lo que deriva en que los mencionados programas no cumplan en su totalidad los parámetros solicitados por la Superintendencia de Bancos del Ecuador.

Finalmente, la responsabilidad social empresarial en el sector financiero se ve reflejada en la educación financiera, cuyos aspectos en el Ecuador aún se muestran en una etapa de crecimiento; al respecto, no se han definido los grupos de interés y no se han formado alianzas entre universidades y la Superintendencia de Bancos. Con el desarrollo de una cultura de educación financiera se podría eliminar el desconocimiento y desconfianza sobre productos y servicios financieros.

Para futuras investigaciones, sería de interés estudiar el impacto de las herramientas actuales hacia la sociedad o clientela del sector financiero en la ciudad de Guayaquil, lo que permitiría demostrar si estas herramientas fomentan el crecimiento de la sociedad guayaquileña.

# Referencias

Asamblea Nacional. (2008). *Asamblea Nacional*. Obtenido de Gaceta Oficial: http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion_de_bolsillo.pdf

Asamblea Nacional. (2014). *Asamblea Nacional*. Obtenido de Registro Oficial: http://www.asambleanacional.gob.ec/es/system/files/ro_codigo_organico_monetario_y_financiero.pdf

Bansefi. (2014). *Bansefi*. Obtenido de Bansefi: http://www.bansefi.gob.mx/Pages/Inicio.aspx

CAF. (2013). *CAF*. Obtenido de Scioteca: http://scioteca.caf.com/handle/123456789/379

Coates, K. (2009). *Educación financiera: temas y desafíos para América Latina. Conferencia Internacional OCDE-Brasil sobre Educación financiera*. [Diapositivas de PowerPoint]. Organisation for Economic Co-Operation and Development. Conferencia llevada a cabo en Río de Janeiro, Brasil. Recuperado de http://www.oecd.org/finance/financial-education/44264471.pdf

Congreso Nacional. (2000). Ley Orgánica de Defensa del Consumidor. Publicado en *Registro Oficial Suplemento No. 116 del 10 de julio de 2000*. Última modificación 2011. Recuperado de http://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/2015/04/A2-LEY-ORGANICA-DE-DEFENSA-DEL-CONSUMIDOR.pdf

Falçao Martins, H. & Fontes Filho, J. (1999). ¿En quién se pone el foco? Identificando *stakeholders* para la formulación de la misión organizacional. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, No. 15 (Oct. 1999). Caracas. Recuperado de http://siare.clad.org/revistas/0033942.pdf

García, N. Grifoni, A. & López, J. (2013). *La educación financiera en América Latina y el Caribe*. Corporación Andina de Fomento. Recuperado de https://www.oecd.org/daf/fin/financial-education/OECD_CAF_Financial_Education_Latin_AmericaES.pdf

ISO. (2010). *ISO-26000*. Geneva-Suiza: ISO ORG.

Junta Bancaria. (2013). *Resolución No. JB-2013-2393 del 22 de enero de 2013*. Recuperado de http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/nueva_codificacion/todos/L1_XIV_cap_IV.pdf

Mitchell, R. Agle, B. and Wood, D. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review, Vol 22*, No. 4 (Oct.

1997). pp. 853-886. Recuperado de http://courses.washington.edu/ilis580/readings/Mitchell_et_al_1997.pdf

oecd. (2013). *Financial Education* . Obtenido de oecd org: https://www.oecd.org/daf/fin/financial-education/OECD_CAF_Financial_Education_Latin_AmericaES.pdf

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo - Senplades. (2013). *Plan Nacional de Desarrollo / Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017*. Recuperado de http://documentos.senplades.gob.ec/Plan%20Nacional%20Buen%20Vivir%202013-2017.pdf

Superfinanciera. (2010). *Superfinanciera*. Obtenido de https://www.superfinanciera.gov.co/SFCant/ConsumidorFinanciero/estratenaledufinanciera012011.pdf

Superintendencia de Bancos y Seguros (2015). *Resolución No. SB-2015-665 del 17 de agosto de 2015*. Recuperado de http://www.bde.fin.ec/sites/default/files/Resolucio%CC%81n%20SB-2015-665%20de%2017%20de%20agsoto%20de%202015.pdf

Superintendencia de Bancos del Ecuador. (2009). *Preguntas Frecuentes. Generalidades del Sistema Financiero - ¿Quiénes integran el Sistema Financiero Ecuatoriano?* Recuperado de http://www.superbancos.gob.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=1&vp_tip=11&vp_lang=1&vp_buscr=11#131

Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador. (2015). *Superintendencia de Bancos*. Obtenido de Resoluciones: http://www.superbancos.gob.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=755&vp_tip=2

Weimer, D. & Vining, A. (1989). *Policy Analysis. Concepts and practices*. New Jersey: Prentice Hall.

# Desenvolvimento sustentável, humanismo e técnica

**Rafael de Carvalho Morales**[*]
**Brasil**

## Resumo

A relação entre homem e natureza é o nosso ponto de partida e a base para a reflexão sobre o desenvolvimento sustentável. Este artigo tem como primeiro objetivo problematizar a ideia de natureza do ponto de vista teórico e filosófico. De forma concomitante, trabalharemos os conceitos de "humanismo" e "técnica", refletindo sobre os limites do pensamento humano bem como das ciências humanas.

## Introdução

É Natureza o primordial, ou seja, o não-construído, o não-instituído; daí a ideia de uma eternidade da Natureza (eterno-retorno), de uma solidez. A Natureza é um objeto enigmático, um objeto que não é inteiramente objeto; ela não está inteiramente diante de nós. É o nosso

* Doutorando em Ciências Sociais. Pontifícia Universidade Católica, Brasil. rcmorales17@hotmail.com

solo, não aquilo que está diante, mas o que nos sustenta (Merleau -Ponty, 2006, p. 4).

A rotina de locomoção, trabalho, salário, impostos e consumo molda a vivência coletiva e forma indivíduos que não concebem sua vida além dessa lógica. A administração do tempo é centrada numa racionalidade, que tem a geração de riquezas e de bens materiais como valor moral, uma existência centrada no individualismo utilitário.

A sociedade de mercado tornou-se hegemônica, sustentada pela globalização e pela tecnologia, que tem na internet seu meio de disseminação, agente de livre convivência. As redes sociais fazem o registro de um padrão moral e universal, no qual o humanismo tornou-se verdade tão incontestável quanto a religião católica na Idade Média.

Estamos diante de um tabuleiro onde o humanismo tornou-se hegemônico, a técnica controla e regula o cotidiano. O concreto despejado forma as cidades e os interesses de poucos se tornam verdades, numa racionalidade instrumentalizada. Essa vivência quase robótica tem na natureza um instrumento para obtenção de suas necessidades. O projeto humano é quase total.

> [...] não era para o bem das próprias criaturas, mas em benefício do homem, que os pássaros e os animais seriam protegidos em santuários e em parques de vida selvagem. Em 1969, as Nações Unidas e a União Internacional pela Preservação da Natureza definiam 'preservação' como 'o uso racional do meio ambiente afim de alcançar a mais elevada qualidade de vida para a humanidade'. (Thomas, 1988, p. 358)

Essa relação homem-natureza inserida no contexto atual de uma sociedade utilitária e mercantilizada tem valor central no consumo, numa sociedade de valores, o consumismo torna-se talvez o maior deles, valoram-se indivíduos através de sua capacidade de compra e de objetos que possuem. Essa sistemática ocasiona uma busca por cada vez mais objetos manufaturados, cujo princípio ético fundamental é o de regulação do mercado, da oferta e da procura, o que descarta os impactos ambientais e humanos causados, tornando-se um fim em si mesmo. "[...] contanto que concebam a vida como um processo

permanente de aumentar a riqueza e considerem o dinheiro como algo sacrossanto [...]" (Arendt, 2016, p. 215).

Este trabalho busca refletir sobre questões contemporâneas, sem o objetivo de dar resoluções finais e criar conceitos estanques, muito menos verdades, afinal, não é essa a pretensão.

O conceito de "análise" pretende diluir os padrões morais para entendimento do fenômeno e servirá como um caminho para o desenvolvimento do texto. Como uma forma de criar conceitos mesmo que incompletos e erráticos, uma busca permanente. A interdisciplinaridade estará sempre presente, pois o conhecimento é livre e deve ser absorvido por todos sem restrição. Criar limites para a busca pelo conhecimento estaria por reduzi-lo.

A busca de sentido resulta sempre numa fórmula, numa construção moldada pela linguagem. Cessaremos a busca por sentido? Preferimos continuar, mas, a saber, que o resultado é vazio e ausente de verdade. Entender essa tensão e esse movimento é a nossa única base de sustentação.

## Desenvolvimento sustentável, humanismo e técnica

> *[...] fomos induzidos pela nossa propensão humanista a pensar que estamos realmente aprendendo como dirigir o planeta em sua órbita.*
> (Ehrenfeld, 1992, p. 11)

A percepção que David Ehrenfeld tem da relação homem-natureza pode ser entendida como uma manifestação essencialmente moderna, presente na política, na esquerda e na direita, no comunismo e no liberalismo. Ela retoma, de certa forma, a ideia que disseca as grandes ideologias do século xix, coloca-as na mesma baila. Como utopias antropocêntricas de elevação do homem a um patamar de superioridade. Avançando sobre o autor estadunidense, podemos entender que a teoria ambientalista pode se tornar mais uma ideologia dominante.

A ciência, o humanismo, a técnica e a tecnologia tornam-se valores morais da vida contemporânea. Formas de estruturação de relações sociais, onde tudo é resolvido por meio dessa tríade ciência/tecnologia/

técnica. A tecnologia entra em nosso cotidiano através da televisão, dos computadores, *tablets*, celulares e redes sociais.

A tecnologia nos traz a falsa impressão de que o mundo inteiro está ao nosso alcance e que o conhecimento está a um "*search*" no Google. O conhecimento está sim nos sites de busca, mas qual conhecimento? Ausente de crítica e que só pode ver sentido nele mesmo? A internet tornou-se um ambiente instrumentalizado, as redes sociais captam informações dos usuários e as vendem como perfis de consumo. Há publicidade em qualquer site, tudo pode ser comprado, uma busca no Google feita por um usuário não será exatamente igual a de outro, pois os perfis são sistematizados para que as informações disponibilizadas sejam de acordo com o seu perfil de compra. Nós somos o que podemos comprar, ou o que pensam que podemos comprar, e é isso que nos define atualmente.

Vivendo essa atualidade mediada, proponho pensarmos o conceito de "estar-no-mundo", tomado de Heidegger, e em questões essenciais, como: a relação com o lugar que habitamos e a forma na qual o homem atual se relaciona com seu meio, a essência da ideia de humanismo. Estamos no mundo ou queremos o mundo?

Estar nele representa habitá-lo e entendê-lo como extensão de sua vida, pela interdependência, pelo respeito, pela consciência do lugar em que se encontra. Querer o mundo é ter posse e entender o mundo como extensão de sua vida, pela dependência, mas tê-lo como ferramenta e não considerar a coabitação entre homem e mundo. Não é nossa pretensão desqualificar as conquistas da proposição humanística e sim problematizá-la, uma vez que essas duas propensões são pensadas aqui como tensões.

> O homem é corda estendida entre o animal e o Super-homem: uma corda sobre um abismo; perigosa travessia, perigoso caminhar; perigoso olhar para trás, perigoso tremer e parar. O que é de grande valor no homem é ele ser uma ponte e não um fim; o que se pode amar no homem é ele ser uma passagem e um acabamento. Eu só amo aqueles que sabem viver como que se extinguindo, porque são esses os que atravessam de um para outro lado. (Nietzsche, 2011, p. 9)

A busca de sentido, próprio da experiência humana, encontra no capitalismo e na ideologia liberal de ascensão social um poderoso aliado numa cultura social na qual o trabalho é um valor central. Essa busca, numa sociedade de recompensas hierarquizada, baseia o trabalho como um meio e não um fim. O homem contemporâneo é um ser que trabalha, no entanto, o valor do trabalho, não está centrado na realização, na qualidade como um atributo, ele é voltado para o consumo, para a obtenção de objetos materiais. A mercadoria torna-se um objetivo e princípio essencial de consumação de uma verdade.

Os limites do capitalismo, discussão tão relevante no fim do século xix e em boa parte do século xx, têm se tornado opacos em nossos tempos. O capitalismo tornou-se predominante e hegemônico. Pensá-lo como uma forma propulsora que, ano após ano, cria riquezas, distribui dividendos, vende produtos, tem no consumismo um pilar essencial. O consumo hoje coloca-se como um valor indiscutível, principalmente em países emergentes como o Brasil.

> Entretanto, ao olhar mais de perto, a mundialização se enlaça em uma dupla hélice animada por redes bem diferentes: a primeira, impulsionada inicialmente pelo espírito de conquista no Ocidente, e graças às redes técnicas, econômicas e informáticas, culmina hoje em uma espécie de 'Leviatã planetário', uma 'megamáquina transnacional', sem centro, nem regulador verdadeiro, com nós deslocalizados e ramificações tentaculares. (Morin, 2001, p. 133)

A sociedade de consumo tornou-se um valor em si mesmo ou, mais do que isso, um valor quase universal. Tendo como horizonte de análise o ocidente, esse panorama já desenha de forma quase total. A globalização avança e o regionalismo perde cada vez mais a sua cor, tornou-se opaco e inimigo do progresso econômico. A ideia de unificação e uniformização de conceitos e de formas de vida parece se sobrepor a qualquer forma ou organização humana. O índio, o caipira, o favelado, o mendigo encontram-se hoje, talvez, como os representantes de uma resistência à conceitos de "consumo", "sistemas de padronização" e "sistematização da vida humana".

Esse tripé — natureza, humanismo e técnica — tem formulado cada vez mais uma estrutura de sociedade na qual o capitalismo, através de sua técnica, utiliza a natureza para obter riqueza, criando sobre ele uma aura de capacidade absoluta, ou melhor, de gerência sobre o que o cerca. Compreender o que há por traz dessa busca do homem leva-nos a Freud. Nessa sociedade globalizada e consumista, o princípio da busca pelo prazer tem no consumo um aliado poderoso na manutenção dessa lógica sistêmica.

> [...] um processo a serviço de Eros, que pretende juntar indivíduos isolados, famílias, depois etnias, povos e nações numa grande unidade, a da humanidade. Por que isso teria de ocorrer não sabemos; é simplesmente a obra de Eros. Essas multidões humanas devem ser ligadas libidinalmente entre si [...] (Freud, 2014, p. 49)

Vinculados libidinalmente à civilização, nossa capacidade de padronização e de instrumentalizar qualquer objeto que produza riqueza é resultado e consequência da relação humana com a natureza, caminho do homem para quase tudo. Desde o alimento, até o seu descanso, mas também, fonte de energia, combustível, instrumentos e uma infinidade de objetos. Pensar o homem desde Adão e sua relação com a natureza vem sendo objeto da filosofia, da arte e das ciências.

As ideias contemporâneas conhecidas como ecologia, desenvolvimento sustentável, ambientalismo, entre outras, buscam compreender e classificar o "comportamento da natureza" e serão utilizadas para exemplificarmos a relação entre homem-natureza.

> Como todas as palavras que designam uma ideia muito geral, a palavra natureza parece clara quando a empregamos mas, quando sobre ela reflectimos, parece-nos complexa e talvez mesmo obscura. Também os dicionários comuns, enciclopédias da ciência comum, não se comprometem. Definem a natureza deste modo: "O conjunto das coisas que existe naturalmente" e se, para obter mais esclarecimentos, procuramos uma explicação no advérbio "naturalmente", encontramos: "naturalmente pelas forças da natureza, de modo natural". (Lenoble, 1969, p. 183)

O mundo contemporâneo torna-se atomizado e funcional, nos poucos espaços públicos de convivência, todos se encontram conectados com outros espaços virtuais. Vivemos uma era de ausência presente. O eu torna-se heroico porque é covarde demais, fraco demais. Ele "se sacrifica" porque espera ganhar. Por isso, a técnica mostra-se como a promessa da resolução total do problema. Um dia, pensa o filosofo implicitamente, ele conseguirá alijar toda miséria. De maneira aflitivamente míope, ele deixa de ver o aspecto destrutivo da invenção (Sloterdijk, 2012, p. 602).

A ideologia burguesa de acumulação de bens e riquezas é a realização de uma vocação universal, de um projeto ocidental político que se coloca como inquestionável, utilitário em sua essência, desqualifica moralmente alternativas de reflexão e entendimento. O humanismo é um componente desse pressuposto, que na liberdade individual se materializa de forma utópica, ideológica e totalizante.

O projeto humanista é como uma locomotiva, entende o homem como capaz de realizar tudo, torna-se herói. Vivemos a religião da humanidade e a técnica é o "espirito santo" que abençoa toda atividade, dando justificativa e relevância para suas obras. Valores como intenção, sentimento e intuição são "quase" práticas xamânicas num ambiente ocidental instrumentalizado.

> Essa filosofia da técnica apresenta-se como heroica e otimista, pois compreende o homem como aquele que prossegue a criação do cosmos. Ela jamais poderia se resignar diante da miséria preponderante, mas a partir daquele quarto império precisa ultrapassar cada vez mais figuras novas, nas quais as soluções de todas penúrias já se encontravam desde sempre dormitantes e só "aguardavam" a descoberta. (Sloterdijk, 2012, p. 602)

A ideia de humanismo molda nossa vivência como uma ética contemporânea. "O humanismo é o fundamentalismo da nossa cultura, é a religião política do homem ocidental globalizado, uma atitude que se julga tão bondosa e perspicaz que desejaria ver-se imitada por toda a parte" (Sloterdijk, 2007, p. 95), afirma Peter Sloterdijk, em *Sol e Morte*. É preciso formar uma nova articulação do pensar e da produção de

conhecimento, nossa história nos trouxe grande conforto, o homem mostrou-se capaz de produzir satisfação e segurança para apaziguar os seus medos. Mas será isso realmente possível? A instrumentalização da vida classifica tudo, até a felicidade. Apesar do humanismo por definição diferenciar-se da religião, ele torna-se a religião contemporânea formadora da verdade, métodos e valores.

Dessa forma, Sloterdijk afirma que "o dilema ético dos modernos radica no fato de pensarem como vegetarianos e viverem como carnívoros, em nós a ética e técnica nunca correm em paralelo" (Sloterdijk, 2017, p. 107).

Produção animal em escala, desmatamento de florestas, extinção de espécies e pesca predatória são alguns exemplos da ética humanista, de assunção da superioridade do conhecimento humano sobre a natureza. Esse pressuposto arrogante, que produz riquezas imediatas, lucros imensuráveis e uma relação com o seu meio, totalmente mediada e instrumentalizada.

> [...] a condição humana e os limites do globo eram um sério obstáculo a um processo que, de um lado, não podia parar nem estabilizar-se e que, por outro lado, só podia provocar uma série de catástrofes destruidoras, quando atingisse esses limites. (Arendt, 2016, p. 214)

Michel Foucault discute entre outros aspectos em *O Nascimento da Biopolitica*, que a razão atua por meio do Estado para definir, controlar, verificar, vigiar e punir. O esforço do Estado neoliberal é de garantir o funcionamento da empresa capitalista, ou seja, a arte de governar para que não haja interferência aos princípios da economia de mercado. A sustentabilidade, como proposta de mudança de valores por parte do homem contemporâneo, está inserida nesse contexto. A sustentabilidade é uma crítica ao capitalismo, mas não se opõe a ele de maneira radical. A economia de mercado continua sendo um valor integral do nosso tempo e a sustentabilidade não busca sua anulação. Não há na sustentabilidade uma proposta de comunidade e sim de equilíbrio capitalista. Entre o lucro e a manutenção de uma floresta tropical, não há dúvidas atualmente de qual será a escolha.

O homem contemporâneo torna-se o vetor da tecnologia criada por ele, vivemos uma era onde tudo é "coisificado", a mão humana cerca tudo e todos, e como coloca Nancy Mangabeira Unger, "rompe-se o diálogo entre o homem e o mundo, porque este se torna estático, morto, coisificado. Nosso percurso civilizacional é, então, governado por esta tiranização do real" (Unger, 2001, p. 35). Tudo se torna objeto desse homem moderno, inclusive a natureza.

Heidegger, em *A época das imagens do mundo*, discorre sobre as consequências da especialização da ciência:

> Quanto mais, porém, a ciência e os pesquisadores levam a cabo a sua configuração moderna (especialização), mais inequivocamente poderão se colocar a serviço, a espontânea e imediatamente, da utilidade pública, e mais irrestritamente deverão se retirar para a condição de irrelevância oficial que caracteriza todo trabalho útil a coletividade. (Heidegger, [s.d.], p. 6)

Criam-se ofícios técnicos e especializados, a especialização do conhecimento desdobra-se em profissões específicas, como torneiro mecânico, operador de telemarketing, publicitário, técnico em recursos humanos e administrador de empresas. Vivemos em busca de resolver nossos problemas cotidianos, que são essencialmente problemas técnicos e que tomam o sentido de nossa vida.

> O corpo humano na sociedade do trabalho e da luta já se mostrava há muito tempo como prótese, antes de se ter precisado substituir partes faltantes por partes técnicas funcionais. (Sloterdijk, 2012, p. 590)

Esse pressuposto humanista também pode ser compreendido por meio de Martin Heidegger e da sua concepção da técnica moderna, empreendida sempre no sentido de explorar. Heidegger exemplifica a técnica moderna através da energia produzida pela usina hidrelétrica do Reno, mas que pode se enquadrar em qualquer usina hidrelétrica do mundo, "extração da energia escondida na natureza, transformação, estocagem, distribuição e reprocessamento" (Heidegger, 2008, p.

20), e estabelece assim uma relação de exploração com a natureza e, como já vimos através de Nancy Mangabeira Unger, de coisificação da natureza. A natureza torna-se um instrumento para um fim específico. O humanismo instrumentaliza tudo, no caso do desenvolvimento sustentável, ele instrumentaliza a natureza.

Peter Sloterdijk chama a atenção, nesses trechos, para o distanciamento do homem. Em nossa sociedade de massas, atomizada e técnica, nos colocamos os dilemas, porém sem nos colocarmos como dilema. Pensamos o mundo, o mundo no homem, mas não pensamos o homem. Essas reflexões são urgentes e necessárias para entendermos as consequências de nossas ações, do que e sobre quais bases estamos produzindo. O homem tornou-se uma máquina de realizações, mas não se interroga sobre as consequências dessas realizações e sobre o porquê dessas realizações; o desenvolvimento sustentável parece ser mais uma delas e a mais atual.

> Torna-se fundamental pensar o homem sobre o paradigma do que ele pode e do que ele não pode. Pensar o homem como ser. Pensar o homem na sua consciência, mas também na sua insciência. (Nietzsche, 1992, p. 9)

Descontruir a ideia do humanismo é descontruir a ideia de que o homem deve se emancipar ou deixar de acreditar no potencial emancipador do homem. Diante disso, a proposta é refletir sobre o nosso tempo e sobre as bases conceituais da ideia de homem, de suas construções e relações humanas, problematizando possíveis consequências. A hipótese levantada aqui é de como o humanismo, ideia que pretende dar ao homem capacidades que vão além dele, torna-se uma criação de conhecimento humana que domestica o próprio indivíduo.

No humanismo, na ciência e na tecnologia há algo de muito comum. A crença no homem e na capacidade dele em solucionar problemas, ditar o seu futuro e daqueles que entende como pertencentes do seu grupo. A sustentabilidade apresenta-se como proposta do homem capaz de controlar a natureza e relacionar-se com ela de forma harmônica. Produzir cultura e riqueza em plena harmonia com a natureza e com seus iguais. Não basta mais a igualdade social e a liberdade

entre os homens, é preciso estabelecer a harmonia entre o homem e a natureza.

O homem contemporâneo encarna essa ânsia por objetos. A sua busca incessante por sentido, nesse contexto da contemporaneidade, é ausente de crítica. O século xx e a polarização ideológica sustentaram o mito do ser pensante e crítico, que busca se libertar da alienação capitalista, que resultou na alienação de esquerda e criou a figura do militante político "messiânico". No entanto, o pensamento crítico precisa ser retomado, uma vez que o capitalismo não deixou de ser alienante. A crítica de uma sociedade capitalista contemporânea parece urgente. A sociedade capitalista ocidental globalizada é a era do conforto físico e mental. O oficio de pensar, de refletir e de se jogar contra o que está a nossa frente parece esquecido. Prefere-se a tranquilidade e a normalidade, vivemos uma sociedade medicalizada, busca-se cura para tudo, o sofrimento é um mal. Pensar é sofrer, é colocar-se em desconforto, em guerra consigo mesmo e contra o que está em volta.

## Conclusão

O desenvolvimento sustentável exercido em nossos tempos é mais um instrumento que tem como resultado a coisificação desse homem, esquecendo-se de si. Dessa forma, remeto meu pensamento à ideia de Camus em *O Mito de Sísifo*, pois no homem contemporâneo "Cultivamos o hábito de viver antes de adquirir o de pensar" (Camus, 2010, p. 21).

Sloterdijk problematiza o humanismo ao colocar um componente político, no qual um projeto dito humanista pode criar o humano tanto para ser pequeno quanto para ser grande. A antropotécnica, conceito introduzido por Sloterdijk, utiliza meios de domesticação para dividir a humanidade em dois tipos, os que obedecem e os que mandam. Aquele que obedece o faz por hábito familiar, de classe e até por comodidade.

Pois obedecer não traz responsabilidades, não traz o peso das escolhas e das decisões, tornando o homem infantilizado e incapaz. Esse homem não pensa de forma crítica, não articula seu pensamento em questionamentos. O humanismo mostra seu componente político e alienante.

Essa perspectiva política pode ser vista na prática capitalista atual de transferência de mão-de-obra operacional para países de terceiro mundo. A antropotécnica dá a referência de como são selecionados os humanos mais aptos a trabalharem em condições degradantes, que são especialmente encontrados em países pobres e na periferia mundial. Americanos, alemães, franceses ou italianos não são selecionados para trabalhos degradantes e sim chineses, bengaleses, bolivianos, entre outros. Somam-se casos de trabalhadores que sofrem com jornadas extensivas e condições degradantes, como temos visto em empresas de tecnologia e do setor têxtil. A sustentabilidade, como proposta de reformulação capitalista, não se mostra capaz de fazer essa crítica.

Daí o lado ainda mais perverso do humanismo, de seleção, definição e categorização do homem. Utilizando da retórica do emprego, do desenvolvimento e do progresso para atingir o lucro máximo através da exploração máxima. O panorama da gênese capitalista continua, só que numa configuração geográfica diferente. Relatos de exploração capitalista não são vistos ou ouvidos nessa escala, em países ricos e ditos desenvolvidos. Essa face mantém-se, só que nas periferias do mundo globalizado.

É preciso trabalhar conceitos como o esquecimento do ser no homem contemporâneo, do humanismo como valor e do homem perdido no novelo da técnica moderna, e assim buscar entender que tipo de homem é o homem contemporâneo. Pois o que parece é que a técnica, o humanismo e a sustentabilidade tornaram-se instrumentos e o homem perdeu-se com medo de se jogar contra si mesmo. Medo de si mesmo.

"A reflexão é a coragem de tornar dignos de questionamento, no mais alto grau, a verdade das próprias premissas e o âmbito dos próprios propósitos" (Heidegger, [s.d.], p. 1).

## Referências

Arendt, H. (2016). *Origens do totalitarismo, antissemitismo, imperialismo, totalitarismo*. São Paulo: Companhia das Letras.

Camus, A. (2010). *O mito de Sísifo*. Rio de Janeiro: Record.

Ehrenfeld, D. (1992). *A arrogância do humanismo*. Rio de Janeiro: Campus.

Foucault, M. (2008). *O Nascimento da Biopolítica*. São Paulo: Martins Fontes.

Freud, S. (2014). O mal-estar na civilização. Trad. Paulo César de Souza. Em *Sigmund Freud, Obras completas*. (Vol. 18). São Paulo: Companhia das Letras.

Heidegger, M. (2008). *Ensaios e conferências*. Bragança Paulista: Vozes.

Heidegger, M. (s.d.). *Serenidade*. Lisboa: Pensamento e Filosofia.

Merleau-Ponty, M. (2006). *A natureza*. São Paulo: Martins Fontes.

Morin, E. (2001). *O Método 5: a humanidade da humanidade*. Porto Alegre: Sulina.

Nietzsche, F. (1992). *Além do bem e do mal: prelúdio de uma filosofia do futuro*. São Paulo: Companhia das Letras.

Nietzsche, F. (2011). *Assim falou Zaratustra: um livro para todos e para ninguém*. São Paulo: Companhia das Letras.

Sloterdijk, P. (2007). *O Sol e a Morte: investigações dialógicas*. Lisboa: Relógio D'agua.

Sloterdijk, P. (2012). *Crítica da razão cínica*. São Paulo: Estação Liberdade.

Thomas, K. (1988). *O homem e o mundo natural: mudanças de atitude em relação às plantas e aos animais (1500-1800)*. São Paulo: Companhia das Letras.

Unger, N. M. (2001). *Da foz à nascente: o recado do rio*. São Paulo: Cortez.

# Aproximación a las buenas prácticas de RSEI en Seguros Bolívar TSB-Bogotá

**Marta Gisela Durán Gamba***
**Maira Alejandra Corredor****
**Laura Angélica Garzón Benavides*****
**Colombia**

El interés de esta investigación consiste en enfocarse en las buenas prácticas laborales de Seguros Bolívar sede TSB en Bogotá, D.C., para determinar la calidad de vida de los funcionarios de la compañía.

## Introducción

Dentro de las organizaciones está bien visto implementar buenas prácticas laborales, ya que con estas se beneficia a todos los grupos de interés, en especial a sus trabajadores, generando compromiso que aporta al crecimiento de la organización y de la sociedad en general. De esta manera mediante la aplicación de la norma ISO 26000 se busca reconocer la importancia y aporte a la estabilidad de los empleados para

* Psicóloga Magíster, doctoranda en Administración de Empresas Pontificia Universidad Católica de Argentina. Contacto: marthaduran@usantotomas.edu.co

** Estudiante de Administración de Empresas, Universidad Santo Tomás, Bogotá, D.C. Contacto: mara5_8@hotmail.com;

*** Estudiante de Administración de Empresas, Universidad Santo Tomás, Bogotá, D.C., Contacto: lauraangelica.garzon@hotmail.com

obtener empresas productivas, ofreciéndoles a su vez un balance al interior de su núcleo familiar. Por tanto, es del interés de esta investigación enfocarse en las buenas prácticas laborales de Seguros Bolívar sede tsb en Bogotá, d.c., para así determinar ¿cuál es la calidad de vida de los funcionarios de la compañía ubicados en la sede Torre Seguros Bolívar (tsb) de Bogotá, d.c?

# Marco teórico

## Concepto de responsabilidad social empresarial (rse)

La responsabilidad social empresarial rse es un concepto utilizado por varias organizaciones a nivel mundial con el cual se busca una implementación voluntaria por parte de la organización en donde se cubran las preocupaciones sociales y medioambientales con las operaciones que realizan a diario en sus grupos de interés, que pueden ser externos, entre los cuales se encuentran los consumidores, la sociedad, el gobierno y proveedores; y los internos, que son en esencia los empleados y directivos (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001). Se indica además que la rse es el ámbito acogido por las directivas de las corporaciones en donde procura aplicar estrategias en beneficio de sus trabajadores, sus familias y el entorno social en el cual se encuentra o tiene influencia directamente la empresa (Cepal, s.f.).

## Responsabilidad Social Empresarial Interna (rsei)

Curto (2012) señala que las empresas adoptan voluntariamente políticas de rse en el área de recursos humanos que funcionan no solo para satisfacer a los sindicatos y mantener una baja conflictividad laboral, sino también como beneficio para la empresa en otros aspectos como son: a) diferenciarse en el mercado laboral y atraer talento, b) tener trabajadores implicados o comprometidos con la empresa, en donde se genera motivación y mayor productividad y c) al generar y aplicar rsei, las empresas se muestran coherentes entre lo que dicen y hacen. En este sentido, es benéfico implementar en las organizaciones

la filosofía de la RSEI, ya que actualmente los trabajadores son más exigentes y demandan mejores condiciones laborales buscando un equilibrio a nivel personal y familiar. De esta manera las áreas de recursos humanos en las empresas tienen un rol proactivo al implementar políticas que hacen parte de la cadena productiva y aportan valor al crecimiento de la organización.

## Calidad de vida laboral

De acuerdo con Abello a Lozano (2013) y Vega (2005), el concepto de calidad de vida laboral engloba varios aspectos que son de gran importancia para el trabajador actual, tales como los horarios, el salario, el ambiente laboral, los beneficios, las oportunidades de crecimiento a nivel personal y profesional. En este contexto, diversas normatividades han aportado a mejorar este concepto, tal es el caso de la norma SA8000 que se enfoca en el bienestar de los trabajadores, conseguido mediante el uso de buenas prácticas laborales dentro de las organizaciones que permitan tener un ambiente de trabajo productivo y sostenible mediante la aplicación de los nueve elementos que la conforman, los cuales son el trabajo infantil, trabajo forzoso y obligatorio, salud y seguridad, derecho a la sindicalización y negociación colectiva, discriminación, medidas disciplinarias, horarios de trabajo, remuneración y sistemas de gestión (Marin, 2014). De igual forma, la norma ISO 26000 del año 2010 creada para apoyar el Pacto Mundial de las Naciones Unidas y crear empresas socialmente responsables, cuyo énfasis es dar a las empresas una guía común para la aplicación de los principios de responsabilidad social corporativa, particularmente en los países en desarrollo (Naciones Unidas, 2011). Seguidamente se señalan algunos de los aspectos de mayor relevancia en RSEI y la calidad de vida laboral que se encuentran en la norma ISO 26000.

## Relaciones laborales en la norma ISO 26000

La norma ISO 26000 procura el desarrollo de las empresas socialmente responsables mediante la aplicación de iniciativas voluntarias, identificando las características que tiene la empresa con la responsabilidad

social y así proponer una mejora de las acciones y prácticas que tiene la organización en materia de responsabilidad social (Argandoña, 2011). Cabe señalar que debido al alcance de la presente investigación, se enfoca particularmente en la aplicación de las buenas prácticas laborales de talento humano según el apartado 6.4 de la norma iso 26000, las cuales se refieren al trabajo que se realiza dentro de la organización incluyendo el trabajo subcontratado. A continuación se relacionan los aspectos que conforman las buenas prácticas laborales del apartado 6,4 de la norma iso 26000, las cuales se describen en la tabla 1 y que contribuyen a la "justicia social, la estabilidad y la paz" (Técnicas, 2010).

**Tabla 1.** Criterios que forman parte las buenas prácticas laborales según la norma iso 26000

| Ítem | Concepto |
|---|---|
| Trabajo y relaciones laborales | Se entiende como el trabajo estable y digno que es importante para el desarrollo humano ya que mejora el nivel de vida de los colaboradores. |
| Condiciones de trabajo y protección social | Hace referencia a las condiciones de trabajo que están dadas por las prácticas que incluyan beneficios, salarios o formas de compensación que mejoran la calidad de vida de los empleados y sus familias. En cuanto a la protección social, es la que disminuye el impacto que se genere por accidentes de trabajo, enfermedades, desempleo, entre otros, y que preservan la dignidad humana. |
| Diálogo social | Los sindicatos y organizaciones de empleadores son fundamentales para poder lograr el diálogo social. En las organizaciones deben existir representantes de los trabajadores que son elegidos libremente y que actúan como intermediarios para encontrar soluciones a las necesidades de los empleados. |
| Salud y seguridad ocupacional | Las organizaciones deben implementar prácticas que mitiguen el deterioro en la salud de los trabajadores a nivel físico, mental y social derivados de las condiciones laborales. |
| Desarrollo humano y formación en el lugar de trabajo | Se entiende como las iniciativas que deben aplicar las empresas con temas que permitan minimizar la discriminación, equilibrar las responsabilidades familiares y promover la salud y el bienestar de los colaboradores aumentando las capacidades mediante oportunidades de promoción profesional. |

**Fuente:** las autoras, con base en Técnicas (2010).

Teniendo presentes los criterios indicados en la tabla 1, es importante destacar que la aplicación de la norma iso 26000 en el ámbito de responsabilidad social empresarial interna genera beneficios para las empresas y colaboradores ya que promueve la toma de decisiones de una manera más clara y fundamentada con base en una mejor comprensión de las expectativas de estos, igualmente mejora las prácticas de gestión de riesgo de la empresa, aumentando la reputación y promoviendo la innovación. Por otra parte, puede también mejorar la salud y seguridad, competitividad, aumentando la lealtad, el involucramiento, la participación y la moral de los empleados de la compañía al sentirse valorados y respetados. De esta manera se obtienen resultados positivos para la organización ya que logran retener a sus colaboradores (Cepal, s.f.).

Por lo expuesto anteriormente se puede decir que hoy en día las empresas buscan mayor competitividad, la cual no se genera únicamente mediante la implementación de recursos tecnológicos sino también a través de la calidad e iniciativa de su recurso humano siendo este último el más difícil de lograr. Es por ello que las organizaciones dirigen sus esfuerzos a mitigar las afectaciones que se generen en sus colaboradores y que se evidencian en los índices de ausentismo de rotación, en el número de accidentes, en las enfermedades laborales reportadas, en porcentajes de incapacidades y su causa, número de solicitudes de traslado, frecuencia de robos y actos contra la organización, entre otros. Estos factores son precedentes para que las organizaciones implementen estrategias de intervención (García, Rubio y Bravo, 2007).

Ahora bien, Abello y Lozano (2013) indican que es importante tener presente que los miembros de una organización están expuestos a factores de riesgo psicosocial que son los que afectan las condiciones de salud o el desarrollo de su trabajo. En determinados casos algunos trabajadores pueden ser más vulnerables que otros dependiendo de las características o condiciones del trabajo, de su cultura, sus necesidades, situación personal fuera del trabajo, entre otros aspectos. De esta manera se refleja un comportamiento positivo o negativo como resultado de la afectación que reciba el empleado de los factores mencionados. En este orden de ideas, la actividad de trabajo debe realizarse en un ambiente sano donde la persona pasa gran parte de su tiempo, en donde pueda desarrollarse con motivación y al tener claridad de

que su labor resulta esencial para su autorrealización personal, y a su vez repercute en la satisfacción laboral la cual está relacionada con la calidad de vida laboral y esta última abarca condiciones tales como los horarios, el sueldo, ambiente laboral, los beneficios y servicios, las posibilidades de estudiar y las relaciones humanas (Carrasco, 2002; ocde, 2015). En este sentido, las empresas deben minimizar los riesgos que afecten estos aspectos y así esperar mejores resultados por parte de sus colaboradores, siendo parte de la responsabilidad moral en la gestión empresarial (Gilli, 2011).

De igual manera el acoplamiento de los trabajadores dentro de las organizaciones está dado en una mayor medida cuando a los individuos se les permite tomar decisiones propias en su lugar de trabajo o en su labor, al ser creativos, potenciando la innovación y la creatividad, lo cual no solo produce efectos económicos positivos en la organización, sino que también se convierte en fuente de prosperidad para los trabajadores promoviendo la salud, el bienestar, el desarrollo, y la fidelización aumentando a su vez los indicadores de satisfacción (Chiang, Martín y Núñez, 2010; Medallo, 2009; Vives y Peinado-Vara, 2011).

## Metodología

La presente investigación se desarrolla en Seguros Bolívar sede tsb en Bogotá, d.c., en la cual participan 37 trabajadores de dicha entidad. En esta se utiliza una metodología descriptiva y cuantitativa mediante la aplicación de una encuesta personal ajustada a las necesidades del estudio, a fin de identificar el nivel de satisfacción de estos con respecto a las prácticas laborales dentro de la organización entendiendo que el trabajo es el lugar donde la persona pasa la mayor parte de su tiempo (García, Rubio y Bravo, 2007).

## Resultados

A continuación se relacionan los resultados de las buenas prácticas laborales implementadas en Seguros Bolívar sede tsb en Bogotá, d.c.,

obtenidos en las categorías de interés de la presente investigación mediante la aplicación de encuestas a 37 funcionarios (24 mujeres y 13 hombres), 8 de cargo ejecutivo, 19 de cargos operativos y 10 cargos de practicantes, todos de diferentes áreas ubicadas en la Torre Seguros Bolívar en Bogotá, D.C., el 62% de los encuestados tienen entre 18 y 30 años, el 24% entre 31 y 45 años y el 14% entre 46 y 55 años.

Se evidencia que el 41% de las respuestas se ubicaron en un puntaje de 4, con lo cual se identifica que la percepción que se tiene de la sede para mejorar la salud y mantener el bienestar laboral de los funcionarios es satisfactoria, ya que tan solo el 5% de los funcionarios responden a un puntaje de percepción de 2. En los comentarios recibidos se recomienda que la empresa desarrolle más actividades motivacionales y que sea más proactiva en sus procesos.

Por otra parte, se observa que el 38% de los encuestados calificaron en un puntaje de 4 tanto la capacitación que han recibido para desarrollar sus funciones de la mejor manera dentro de la organización, así como la percepción que se tiene respecto a las oportunidades de crecimiento y desarrollo que se generan dentro de la organización. Complementariamente, un comentario hace observación a las políticas de aumentos, ya que el funcionario indica que no se hace viable que haya una máxima del 30% de un cargo a otro ya que genera más responsabilidad pero en la parte económica no es representativa.

Dentro de los trabajadores encuestados se evidencia que las ayudas de tipo económico son conocidas con un resultado promedio de 88%, contra un promedio del 12% de los funcionarios encuestados que desconocen los auxilios que brinda la compañía. Se muestra que el beneficio más conocido es el auxilio de lentes y el menos conocido es el préstamo de vivienda. En cuanto a los comentarios recibidos, se indica que de acuerdo al tipo de contrato así mismo se reciben los beneficios, de igual manera se expresa que se tienen buenos beneficios para las personas que desean estudiar.

El 22% de los encuestados han hecho uso de los beneficios económicos que brinda la empresa en una escala de 5, el 30% ha hecho uso en una escala de 4, el 19% en una escala de 3, el 5% en una escala de 2 y el 24% responde que los ha usado en una escala de 1.

Dentro de los beneficios que brinda el Grupo Bolívar, los encuestados conocen en mayor medida el servicio de consejería psicológica (84%), orientación jurídica (81%) y actividades para adolescentes (81%), mostrándose de igual manera que el 49% desconoce la actividad para padres y abuelos de los funcionarios y en un 32% las conferencias para funcionarios y familiares. El rango en el que los colaboradores de la sede tsb de Seguros Bolívar han usado los beneficios que brinda el Grupo Bolívar es del 3% con un puntaje de 5, contra un 54% que responde a un uso de 1.

El 22% de los encuestados indican que se sienten libres para elegir sus representantes del sindicato en una escala de 5, el 35% en una escala de 4, el 16% en una escala de 3, el 5% en una escala de 2 y un 22% que manifiesta sentirse libres en una escala de 1.

Los encuestados responden en un 95% sentirse satisfechos con su lugar de trabajo contra un 5% que no lo está, y el 51% de los encuestados manifiestan percibir en una escala de 4 que su trabajo les brinda estabilidad dentro de la compañía.

## Discusión de resultados

En este contexto se hace importante entender que las organizaciones deben implementar medidas que disminuyan el estrés y la ansiedad que se genera en sus colaboradores como consecuencia de las prácticas laborales inadecuadas e insatisfacción en su lugar de trabajo, por lo tanto, es de gran relevancia implementar la norma iso 26000 y específicamente lo que tiene que ver con los ítems mencionados en el apartado 6,4 que se muestran a continuación para que de esta manera se pueda evidenciar el estado de la calidad de vida de los funcionarios de la compañía.

## Salud y seguridad ocupacional

Se identificó un buen porcentaje de los colaboradores (41%), quienes señalan como satisfactorio los programas de salud y bienestar que se desarrollan dentro de la compañía, lo que indica que esta se preocupa por brindar, adecuar y mantener espacios que conserven en buen estado la salud de los trabajadores así como también desarrollar programas

que incrementen el bienestar haciendo que sus colaboradores perciban satisfacción al pertenecer a una organización que genere un entorno y ambiente de trabajo saludable que sea sostenible en el tiempo (Álvarez y Muñiz, 2013). De esta manera se observa que la compañía cumple en este ítem lo que indica la norma, sin embargo, hay un 5 y 24% de respuesta en puntaje 2 y 3, respectivamente, que se puede mejorar, por lo tanto se podría realizar una encuesta específica sobre este tema en donde se pueda identificar qué es lo que hace falta para acercar al 100% las respuestas de satisfacción en las normas de salud y seguridad ocupacional.

## Desarrollo humano y formación en el lugar de trabajo

Se distinguen diversas respuestas frente a este criterio, como son: un 35% de respuestas totales en rangos de 2 y 3 para la capacitación respecto que facilitan las funciones del puesto de trabajo y hay un 48% de respuesta total en los rangos 1, 2 y 3 en donde las oportunidades de crecimiento y desarrollo no están siendo bien percibidas; es así como se evidencia que existe una tendencia de insatisfacción en donde los principales afectados son los mismos funcionarios al no sentirse a gusto totalmente en su lugar de trabajo al percibir que la compañía no tiene en cuenta su formación académica, conocimientos o experiencia, y promoverse y crecer a nivel personal y profesional; así mismo, y como indica Curto (2012), se afecta la productividad de la empresa ya que los colaboradores no se sienten comprometidos con ella. Por lo anterior, la empresa debe considerar los procesos de desarrollo y promoción laboral a sus colaboradores para así aportar sus conocimientos al enriquecimiento e innovación de los servicios que se prestan.

## Condiciones de trabajo y protección social

Se indica que en promedio el 88% de los colaboradores sí conocen los beneficios de tipo económico que ofrece la compañía, pero se evidencia un desconocimiento de los programas que se ofrecen para los funcionarios y sus familiares, por lo cual hay una baja participación en el uso de los beneficios. Cabe anotar que la empresa dispone

de recursos a favor del crecimiento y desarrollo tanto de los funcionarios como de sus familiares, lo cual es favorable para mejorar la calidad de vida de los individuos ya que minimiza el impacto que se genera a los trabajadores por riesgos psicosociales y económicos. Es relevante para la empresa evaluar qué medios de divulgación ofrece a los funcionarios a fin de que estos y sus familiares satisfagan las necesidades que se presenten, y a su vez perciban un apoyo organizacional hacia ellos, lo cual constituye un buen predictor de niveles altos de satisfacción laboral, generando un compromiso hacia la empresa, así como también una vida familiar y laboral equilibrada (Jiménez y Aravena, 2015).

## Diálogo social

Como es conocido, los sindicatos son parte esencial de una empresa al ser intermediarios entre los funcionarios y empleadores, de ahí la importancia de que los colaboradores escojan libremente sus representantes. A este respecto, se evidencia que casi la mitad de los funcionarios (43%) perciben en escala muy baja (1, 2 y 3). Como bien menciona la norma iso 26000 en el apartado 6,4 los sindicatos son fundamentales para lograr el diálogo social (Técnicas, 2010). Las evidencias indican que hay que reforzar y divulgar las acciones que toma el sindicato para ayudar a los funcionarios en todas las necesidades que se presenten y así tal vez tratar de desestigmatizar las creencias que se han tenido negativas de estas pequeñas organizaciones en donde se pretende solamente la perjudicar a las compañías. Por esto es deber de los representantes del sindicato darse a conocer y en el momento de votaciones verificar y asegurar que los funcionarios voten libremente en su elección, restableciendo la confianza mediante el diálogo abierto (García-Marzá, 2004).

## Trabajo y relaciones laborales

Se evidencia que el 95% de los funcionarios que se sienten a gusto con su empresa y el 51% percibe que la empresa brinda estabilidad en su trabajo. Estos datos indican que los funcionarios de la sede tsb

de Seguros Bolívar se encuentran satisfechos con su lugar de trabajo al sentir que la compañía les ofrece seguridad en la permanencia que tienen en sus cargos al desempeñar sus funciones, así como con los beneficios que se reciben tangibles e intangibles mejorando su calidad de vida. De acuerdo con Chiang, Martín y Núñez (2010), la satisfacción laboral se da en un ambiente en donde los trabajadores tomen sus propias decisiones y se les permita ser creativos, lo que facilita el incremento de la salud, el bienestar y el desarrollo. En este sentido, este es uno de los ítems que mayor cumplimiento tiene dentro de la organización, por lo cual es importante seguir teniendo en cuenta a sus funcionarios y sus familiares, proponiendo servicios que mejoren su nivel de vida.

## Conclusiones

La empresa estudiada, al considerarse como grande en el mercado colombiano, tiene recordación de marca en el usuario interno y externo, y es reconocida como una buena compañía por los incentivos que genera a sus colaboradores a nivel personal y laboral. Se puede afirmar que hay aplicación de buenas prácticas laborales las cuales conservan la filosofía expuesta en la norma iso 26000, siendo evaluadas como buenas por parte de los trabajadores encuestados dentro de la organización. Los resultados se ajustan a una empresa que piensa en sus colaboradores y familias brindando oportunidades de crecimiento y desarrollo a nivel personal y familiar que generan buena calidad de vida laboral, lo cual tiene sus orígenes en sus directivos, lo que a su vez facilita la sostenibilidad empresarial (Argandoña, 2014; Lozano, Albareda y Balaguer, 2004). Finalmente cabe destacar que el ámbito de trabajo es un pilar esencial para la vida familiar; por lo tanto, los cambios que ocurren en el mundo laboral tienen consecuencias en las relaciones internas de la familia del trabajador, siendo necesario equilibrar la vida de trabajo y de familia, que adquieren cada vez mayor relevancia debido a su impacto en la calidad de vida de las personas. (Jiménez y Aravena, 2015).

# Referencias

Abello, A. J. y Lozano, D. M. (2013). *Importancia de los factores de riesgo psicosocial y clima organizacional en el ámbito laboral*. Recuperado de http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/4693/20888400-2013.pdf?sequence=1

Álvarez, A. y Muñiz, J. A. (2013). Felicidad y desarrollo de la cultura en las organizaciones, un enfoque psicosocial. *Revista de Comunicación*, *12*, 7-31. doi:1684-0933

Argandoña, A. y Isea, R. (Junio, 2011). iso 26000, Una guía para la responsabilidad social de las organizaciones. *Cuadernos de la Cátedra la Caixa*, *11*, 1-34. iese, Business School. Univesidad de Navarra. Recuperado de http://www.iese.edu/es/files/catedralacaixa_vol11_final_tcm5-72287.pdf

Argandoña, A. (2014). *La ética en la empresa y la ética del directivo*. iese Business School, Universidad de Navarra.

Carrasco, E. (2002). *Estudio sobre la calidad del empleo en Colombia*. oit. Recuperado de http://white.oit.org.pe/osra/documentos/farne_dic9.pdf,27-41.

Cepal. (s.f). *La responsabilidad social empresarial. Una prioridad en el mundo empresarial moderno*. Centro Empresarial de Inversión Social. Recuperado de http://www.cepal.org/celade/noticias/paginas/8/12168/respempresarialglobal.pdf

Chiang, M., Martín, M. J. y Núñez, A. (2010). *Relaciones entre clima organizacional y la satisfacción laboral*. R.B. Servicios Editoriales (s.l.). doi: 978-84-8468-305-6.

Curto, M., G. (2012). La responsabilidad social interna de las empresas. *Cuadernos de la Cátedra la Caixa*, *16*, 1-24. iese, Business School. Universidad de Navarra. Recuperado de http://www.iese.edu/es/files/Cuaderno%2016_tcm5-85313.pdf

García, M., Rubio y Bravo, L. (2007). Relación entre los factores de riesgo psicosocial y la resistencia al cambio en personal de seguridad de una empresa del sector económico terciario. Universidad Católica de Colombia. *Revista Diversitas*, *Perspectivas en psicologia*, *3*(2), 301-315. doi:1794-9998

García-Marzá, D. (2004). Ética empresarial del diálogo a la confianza. Madrid: Editorial Trotta.

Gilli, J. (2011). Ética y empresa. Valores y responsabilidad social en la gestión. Buenos Aires: Editorial Granica S.A.

Jiménez, A. y Aravena, V. (2015). Desafíos de fomentar estrategias personales e incorporar políticas de conciliación trabajo-familia en las organizaciones. *Pensamiento Psicológico*, *13*(2), 123-135. doi: 10.11144.

Lozano, J., Albareda, L. y Balaguer, M. (2004). Observatorio de la inversión socialmente responsable en España, Barcelona, IPES-Esade.

Medallo, C. (2009). Responsabilidad social empresarial en las pequeñas y medianas empresas latinoamericanas. *Revista de Ciencias Sociales*, *XV*(1), 24-33. doi:1315-9518.

Naciones Unidas. (Noviembre de 2011). Pacto Mundial de las Naciones Unidas y Norma Internacional ISO 26000. Guía de Responsabilidad Social. Una introducción a los vínculos entre los principios del pacto mundial de las Naciones Unidas y las materias fundamentales de ISO 26000, 1-24. Oficina del Pacto Mundial de las Naciones Unidas. Recuperado de http://pactoglobal.org.ar/wp-content/uploads/2015/03/Vinculacion_PactoGlobal_ISO26000.pdf

OCDE. (Enero de 2015). *Estudios económicos de la OCDE Colombia*. Recuperado de https://www.oecd.org/eco/surveys/Overview_Colombia_ESP.pdf

Reyno, M. M. (Septiembre de 2007). *Responsabilidad social empresarial (RSE) como ventaja competitiva*. ISBN: 9788469172100

Técnicas, I. U. (30 de diciembre de 2010). Guía de responsabilidad social ISO 26000:2010. Recuperado de http://e-normas.icontec.org.bdatos.usantotomas.edu.co:2048/icontec_enormas_mobile/visor/HTML5.asp

Vega, M. (2005). *La reforma laboral en América Latina: 15 años después. Un análisis comparado*. Oficina Internacional del Trabajo. Organización Internacional del Trabajo, OIT. ISBN 92-2-318196-8. Lima, Perú.

Vives, A. y Peinado-Vara, E. (2011). *La responsabilidad social de la empresa en América Latina*. Fondo Multilateral de Inversiones. Banco Interamericano de Desarrollo. Recuperado de https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/5383/La%20responsabilidad%20social%20de%20la%20empresa%20en%20Am%C3%A9rica%20Latina%20.pdf?sequence=1

# Gobernabilidad del cambio climático. Desafíos estratégicos globales y de regulación de la competencia privada

**Dayana Mercado***
**Argentina**

## Resumen

El trabajo presenta una discusión sobre el ejercicio de Gobernanza necesario ante el Acuerdo de París sobre Cambio Climático.

## Introducción

El desafío hacia el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible debe responder hoy en términos la Gobernanza Económica Democrática, a un ejercicio de principios democráticos y de prácticas de buen gobierno en las decisiones políticas y económicas para una gestión de fondos, recursos y asuntos públicos dentro de una arquitectura institucional global que logre darles respuesta en términos de gobernanza. Se trata, de desafíos en términos de gestión global no solo para el cumplimiento de metas de reducción de emisiones, sino que conduce a la interacción entre todas las partes interesadas a nivel de cooperación

* Doctora en Administración. Universidad de Buenos Aires, Universidad Nacional de Avellaneda. Docente e investigadora. Contacto: dayanamercado@economicas.uba.ar; dmercado@undav.edu.ar

internacional en una nueva geopolítica del desarrollo. Aquí se analizan algunos desafíos en vista de los últimos debates internacionales en el cumplimiento de la la meta de reducción de emisiones globales del Acuerdo de París alcanzada en el 2015.

Se plantean los escenarios en cuanto al futuro de las emisiones de carbono y del consumo energético fósil, concluyendo en términos de gobernanza acerca de las definiciones estratégicas en función de responder a la vulnerabilidad diferenciada asociada a los efectos del cambio climático.

## Marco institucional. Escenarios y estrategias en el marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible

El origen de la palabra "gobernabilidad" se encuentra en la palabra griega *kybernan* (que significa dirigir, conducir una nave o un carro), y de este término también se deriva "gobierno" (del latín *gubernatio*). En el campo que aquí compete, la gran complejidad que implica la Gobernanza de espacios organizacionales complejos lleva a la tarea de quienes dirigen, a abandonar el concepto convencional de la administración de intentar manipular o controlar las variables en un contexto incierto y turbulento. Bajo este tipo de entornos, en el que cada uno de los actores tiene responsabilidades diferenciadas sobre el derecho de uso de un bien global, las estrategias deben dejar de poner la atención exclusivamente en su carácter anticipador del futuro y estar más estrechamente ligadas a la idea de resolver contingencias.

En el 2000 los líderes mundiales se reunieron en las Naciones Unidas para acordar una amplia estrategia para combatir la pobreza en sus múltiples dimensiones del cual surgió la formulación de los ocho Objetivos de Desarrollo del Milenio (odm). Hoy, luego de 16 años, la aún búsqueda de la consecución de los Objetivos del Milenio depende de la promoción de un crecimiento económico sostenible orientado a la reducción de la pobreza y a la participación de las poblaciones más desfavorecidas y vulnerables en la toma de decisiones sobre las políticas públicas.

En términos de desarrollo sostenible hoy, la Gobernanza Económica Democrática, refiere al "ejercicio de los principios democráticos y de las prácticas de buen gobierno en las decisiones políticas y económicas que entraña la gestión de fondos, recursos y asuntos públicos". Se plantea que el buen gobierno garantiza que las voces de las poblaciones más pobres y vulnerables sean escuchadas y por tanto la buena interacción entre todas las partes interesadas: Estado, sector privado y sociedad civil, lo cual influye en este planteamiento el grado en que las instituciones y los procesos políticos y económicos cumplen sus objetivos con respecto a todos los interesados, "especialmente los pobres" (ODM, 2007, p. 2).

En este juego interactoral, las organizaciones se insertan en un marco de negociación mucho mayor, cuya capacidad de gestión será entonces entendida como aquella capacidad organizativa para la ejecución de un conjunto de acciones encaminadas a prevenir, mitigar, controlar o compensar los impactos ambientales negativos del cambio climático en esta relación de equidad, y como una relación obligatoria entre todas las partes.

Si bien no hay datos concluyentes que demuestren que un sistema político pueda atribuirse a sí mismo mejores compromisos políticos o mejores resultados políticos con respecto a la reducción de los Gases de Efecto Invernadero (GEI de ahora en más), se puede considerar al menos (Bättig y Bernauer, 2009) que la democracia tiene un efecto positivo sobre el compromiso político ante el cambio climático, aunque el efecto sobre los resultados, medido en términos de emisiones y tendencias, es ambiguo.

Retomando el planteamiento de estos autores, la cadena causal que deriva que la percepción pública vaya desde el registro de los riesgos del cambio climático no siempre termina en una demanda pública formal por controlarlos que lleve a la toma de acciones con repercusiones políticas públicas. Lo usual es que directamente ante un evento extremo exista una repercusión política en la que se exigen resultados inmediatos de solución al desastre ocasionado o a la eventualidad acontecida. En esta discusión, el plano de análisis de la Gobernanza, en cuanto al sistema político a considerar, ya no se refiere a los sistemas puros. Los resultados esperados en el plano político se ven influidos

por una serie de factores como la propiedad del recurso, los costes de mitigación del cambio climático y la efectividad de las instituciones encargadas de implementar las acciones.

De esta manera, si bien los políticos proclaman una serie de compromisos para mitigar el cambio climático, el resultado de dichos esfuerzos depende también de otros factores ajenos a su control. En consecuencia, los políticos responden bastante bien a las demandas públicas de mayor protección ambiental, pero suelen ignorar los problemas de implementación, por lo que la gestión como proceso queda relegado al juego y los tiempos de una gestión que les es completamente ajena.

Figura 1. Comparación de metas cumplidas según los Objetivos del Milenio y los Objetivos de Desarrollo Sostenible

| MDG Goals: | MDG Targets (T): | Initially | Recently | Target |
|---|---|---|---|---|
| Goal 1: Eradicate Extreme Hunger and Poverty | T1: Halve $1.25 a day poverty (1990/2005) | 42% | 25% | 21% |
| | T2: Halve undernourishment (1990-92/2004-06) | 20% | 17% | 10% |
| Goal 2: Achieve Universal Primary Education | T: Universal education (2000/2007) | 83% | 88% | 100% |
| Goal 3: Promote Gender Equality | T: Equal Ratio of girls' to boys' primary school enrollment (1999/2007) | 91 | 95 | 100 |
| Goal 4: Reduce Child Mortality | T: Reduce it by 2/3rd (1990/2007) | 103 | 74 | 34 |
| Goal 5: Improve Maternal Health | T: Reduce by three-quarters the Maternal Mortality (1990/2005) | 480 | 450 | 120 |
| Goal 7: Ensure Environmental Sustainability | T1: Halve # people without access to sanitation (1990/2006) | 57% | 45% | 28% |
| | T2: Halve # people without access to clean water (1990/2006) | 28% | 16% | 14% |

Fuente: un Millennium Development Goals Report, referenciado por Kauffmann (2010)[1].

1 Se evidencia que mientras hay mejoras en la mayor parte de los indicadores considerados (solo se tomaron en cuenta un resumen muy pequeño de las metas establecidas para los ods), aún estamos lejos de lograr metas sostenibles en cuanto a la reducción de la población en pobreza extrema o de reducción de la desnutrición comparado con indicadores como la escolaridad garantizada en igualdad de oportunidades entre varones y niñas. O las mejoras en la reducción de la mortalidad maternal en comparación con el pobre acceso a redes de agua limpia por parte de la población.

En términos de Gobernanza, lo que queda claro es que al evaluar la transparencia en cuanto a la calidad y rendición de cuentas, y a la administración de cada sector, debe considerarse el comportamiento en bloques de poder, en el que pocos países se deciden por el conjunto del sector en todo el planeta.

La relación entre los modos de gobierno y los resultados esperados plantea más una serie de cuestiones prácticas y pragmáticas que tiene que ver con la definición del cómo y la evaluación de los resultados esperados. La gobernabilidad y el bien público poseen una clara relación entre el poder y el control de los resultados en la esfera pública. Solo se muestran algunos datos con respecto a los Objetivos del Milenio (odm) y los nuevos Objetivos de Desarrollo Sostenible (ods) y cuántos de ellos se han logrado para entender cómo, aún en términos prácticos, estamos muy lejos de lograr las metas fijadas de desarrollo sostenible.

De este modo, estos autores proponen reforzar cuatro líneas de intervención fundamentales para un mayor empoderamiento en torno a la Gobernanza para el logro de los ods:

> 1. "[…] reforzar la capacidad de las poblaciones pobres para que participen e influyan en los procesos […] a través de los cuales se elaboran y aplican las estrategias nacionales de desarrollo encaminadas a reducir la pobreza […]
> 2. […] promover un amplio dialogo público-privado […] tanto a nivel nacional como local, que sea operativo y se centre en iniciativas y políticas concretas.
> 3. […] que las reformas políticas, económicas e institucionales tengan como base un 'contrato social' que se centre en la generación de un crecimiento en favor de los pobres, en el que éstos puedan participar y del que resulten beneficiados. (odm, 2007, p. 2)

Esta discusión hace inferir que cuando se habla de Gobernanza se refiere a un término que no solo da cuenta de una necesaria práctica de buen gobierno en las decisiones políticas, sino que además está enfocado en todas aquellas prácticas económicas que implican la gestión de

fondos, recursos y procesos de lo público. En el sentido del manejo de los bienes públicos y, en el caso del cambio climático, bienes públicos globales que en el sentido de una práctica de Gobernanza conlleva la interacción entre todas las partes interesadas a nivel de cooperación internacional.

## Estrategia reguladora global

En el marco, los escenarios y el desafío fundamental al decidir una estrategia reguladora que sirva de marco para la interacción entre una estrategia de gobierno, debe considerar entonces el cómo garantizar el carácter intrínsecamente económico de un bien público — que requiere inversiones considerables, duraderas y estables— y que implica una estrategia para su provisión (que puede ser privado o público, o una combinación de ambos) para que el consumidor no sea vulnerable uno con respecto al otro. Una buena estrategia reguladora, por consiguiente, garantizará la estabilidad y el compromiso de todas las partes implicadas con incentivos que reduzcan las probabilidades de que los proveedores titulares introduzcan, por motivos políticos, cambios a corto plazo en las políticas y que prevengan un comportamiento oportunista. Pero la formulación de este desafío en estos términos da paso a un conjunto más amplio de retos más específicos, entre los que se destaca, a nuestro entender, un nivel de análisis estratégico.

## Componentes de los desafíos estratégicos

El régimen de las negociaciones sobre el cambio climático pone de relieve los éxitos y desafíos de la gobernabilidad global. Desde la firma del Protocolo de Montreal[1] relativo a las sustancias que agotan la capa de ozono los países del mundo han demostrado que pueden unirse con el fin de hacer frente a una preocupación común. En términos del

1 Protocolo para la Protección de la Capa de Ozono que entró en vigor en 1989.

fortalecimiento de la Gobernanza Global, se ha demostrado que los países son capaces de llegar a un consenso para resolver una afectación sobre un bien común global como la afectación al cambio climático.

Sin embargo, son muy pocos los acuerdos que sean legalmente vinculantes sobre el cambio climático como el caso del Protocolo de Montreal, y estos se encuentran completamente eclipsados ante la diversidad y abrumadora multiplicidad de agendas promovidas por los diferentes grupos de naciones, bloques, regiones, organismos multilaterales y cualquier otra agrupación social internacional que tenga fuerza de convocatoria y apoyo o intereses en el tema.

Las negociaciones sobre el cambio climático han puesto de manifiesto la necesidad de cambios fundamentales en la dinámica geopolítica de la Gobernanza Global y, sobre todo, la creciente influencia de las naciones en vías de desarrollo. El logro de un consenso carece de impacto en caso de que su aplicación no sea clara e inmediata ante la primera señal de conflictos; sumado a la falta de mecanismos de castigo, es un verdadero problema de Gobernanza estratégica para resolver. Aún no está claro quién puede ejercer el rol de un árbitro imparcial, si es que esta función se llegara a negociar entre las naciones, y que pueda fortalecer las medidas globales de gobierno climático con un tablero de control y cumplimiento para cada parte dentro de los acuerdos internacionales ratificados y con carácter vinculante firmados.

En la actualidad se discute la Plataforma de Durban para una Acción Reforzada que busca el apoyo a las Partes sobre la disponibilidad de mecanismos de mercado, el acceso a un mayor apoyo en forma de recursos financieros, transferencia de tecnología y cooperación técnica, y fomento de la capacidad de algunos países como uno de los acuerdos con mayores alcances vinculantes de cumplimiento inmediato.

En un mundo ideal, un defensor del pueblo de asesoría globalmente autorizado, tal vez en forma de un panel, serviría para arbitrar dificultades en la aplicación de políticas climáticas. Sin embargo, los desafíos que este organismo ideal debería acotar en estrategia de cooperación internacional son muchas y pocos son los avances. Las instituciones de gobierno mundial aún no cuentan con el instrumental legal, ni aún informal para ordenar y gestionar los asuntos de sus

estados miembros. Se resume cuáles serían los principales lineamientos estratégicos a definir en este organismo ideal.

1. Para reducir las emisiones ya existentes, implica primariamente que se asuma la deuda de la emisión hoy, con estrategias de financiamiento del costo de reducción de los Gases de Efecto Invernadero de las crecientes proyecciones de emisión de los países emergentes.
2. Se debe entender que si la meta acordada en la Cumbre de París es limitar a 1,5°C el calentamiento global, esto implica el necesario abandono total del uso de los combustibles fósiles antes del 2050, según lo que plantea el Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático (de ahora en más ipcc en su siglas en inglés) y varios expertos (Greenpeace España, 2015). Aunque esto puede ser discutible, lo que queda claro es que cada una de las partes que ratifiquen el Acuerdo de París deberán revisar sus objetivos de corto plazo para que estén alineados con los nuevos objetivos, y revisar sus políticas energéticas para acelerar la introducción de energías renovables reviendo sus políticas de financiamiento de combustibles fósiles y acabar con la deforestación para el 2020.
3. Esto implica alcanzar un equilibrio entre las emisiones antropógenas por las fuentes y la absorción antropógena por los sumideros en la segunda mitad del siglo (2050), que significa a nivel global la aplicación de todas las partes de una política agresiva de reducción de emisiones.
4. En el Acuerdo de París la responsabilidad recae en cada país (a través de las contribuciones nacionales) y, aunque deben ser informadas periódicamente, no son obligatorias. De modo que, al no ser vinculantes, descansan en medidas voluntarias en un escenario de un aumento de la temperatura global real superior a 3°C, como lo demuestra el informe del ipcc.
5. Se considera específicamente el trabajo con el sector de la energía para perfeccionar la gestión de las fuentes renovables, como la energía solar y eólica, y aumentar la eficiencia energética como una estrategia posible. La Organización Mundial del

> Clima[2] está trabajando en un sistema mundial integrado de información sobre GEI, que permitirá a los gobiernos detectar y seguir de cerca fuentes específicas de emisiones nacionales con objeto de diseñar medidas más específicas para limitarlas. Eso se refiere a controles directos sobre territorios nacionales, pero aún no se han propuesto claramente los mecanismos ni las instituciones para su aplicación.

## Desafíos estratégicos

En el 2016, los países Partes del Acuerdo de París deben ratificar dicho acuerdo.

> Hoy en día, el desafío es traducir la intención en acción y propulsar […] la extraordinaria ambición consagrada en el Acuerdo de París […] Los miembros del G-7, en virtud de su tamaño y huella de carbono, pueden desempeñar un papel fundamental en el establecimiento del Acuerdo de París entre en vigor […] [ya que] representan al menos el 55% de las emisiones globales. (Figueres, 2016[3])

Por tanto, el compromiso de los países más industrializados del mundo es a utilizar su influencia para desencadenar con sus acciones la motorización de planes por país, del mundo hacia el logro de la meta del 2-1.5°C de reducción de emisiones globales. Esta invitación de Figueres, como secretaria de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático, insta a las 7 potencias económicamente más grandes (en la última cumbre de Japón)[4] a centrarse en el desarrollo de nuevas políticas que superen la figura de los préstamos de los bancos multilaterales de desarrollo para la propuesta de "políticas

2 OMM, por sus siglas en inglés (Organization Mundial Meteorogical).

3 Traducción nuestra.

4 En la Cumbre de los líderes del G7 en Ise-Shima, Japón, realizada en mayo del 2016.

prospectivas y del establecimiento de normas [que conlleven a la liberación de] […] mayores flujos financieros privados de inversiones verdes y más limpias […] [y a] una mayor colaboración entre las empresas, los gobiernos centrales y locales" (Figueres, 2016)[5].

Los compromisos parecen muy desafiantes y aunque siguen sin aparecer los acuerdos de acciones concretas de implementación, la ratificación del Acuerdo de París es un paso inexcusable para todas las naciones que lo firmaron el pasado diciembre del 2015.

Como la misma Figueres plantea, en términos de Gobernanza global, el desafío implica:

a. Crecimiento sin emisiones para las nuevas economías emergentes: ¿Cómo convencer a los países emergentes (quienes son los mayores emisores proyectados de GEI en los escenarios futuros para el logro de las metas 2-1,5ºC) de que es posible la implementación del desacople entre el crecimiento de sus economías para un desarrollo con unas bajas y hasta nulas emisiones netas?
b. Descarbonización de las economías desarrolladas: En un mundo globalizado en el que, como hemos analizado, la expansión del sistema de estados nacionales y las relaciones económicas internacionales han llevado a una desigual distribución de las economías nacionales y a niveles muy diferenciados de ingresos per cápita por país, pensar en una estrategia de descarbonización global total parece si no imposible, muy difícil de viabilizar.

5 En el período previo a París, señala Figueres que este acuerdo amplio encontró una gran gama de iniciativas como la Zona de Acción por el Clima (Nazca), órganos incluyendo el Carbon Disclosure, C40, la Alianza de Ciudades. Más de 10.000 compromisos entre ciudades y empresas, a menudo en colaboración con los gobiernos, la ONU y otras organizaciones internacionales. Casi 60 empresas, entre ellas Unilever, Swiss Re, IKEA, Infosys y Walmart, con compromiso de uso de 100% de energía renovable, bajo la iniciativa RE100. Alrededor de 450 ciudades, a través del Pacto de los Alcaldes, también se están moviendo en las iniciativas para reducir la contaminación y aumentar la resiliencia urbana.

## Estrategia reguladora - Competencia privada

Los desafíos para una nueva Gobernanza Económica Global están lejos de encontrar soluciones para una mayor equidad global. Se requiere el compromiso de los países desarrollados para ayudar a los países en desarrollo a adaptarse al cambio climático y el imperativo moral de hacerlo no solo en el reconocimiento de la disparidad en la riqueza asociada, sino también de las emisiones históricas y actuales de los países desarrollados como la principal causa del cambio climático.

En la práctica, lo que se encontró es que los países en desarrollo buscan en el financiamiento de los programas de adaptación la ayuda necesaria para acompañar sus esfuerzos de mitigación. De este modo, se hace necesaria la integración de la adaptación en la asistencia a un acuerdo global, de manera que todos los países tengan mayores incentivos para aumentar la acción cooperativa internacional para trabajar sobre los impactos del cambio climático (Veit, 2009).

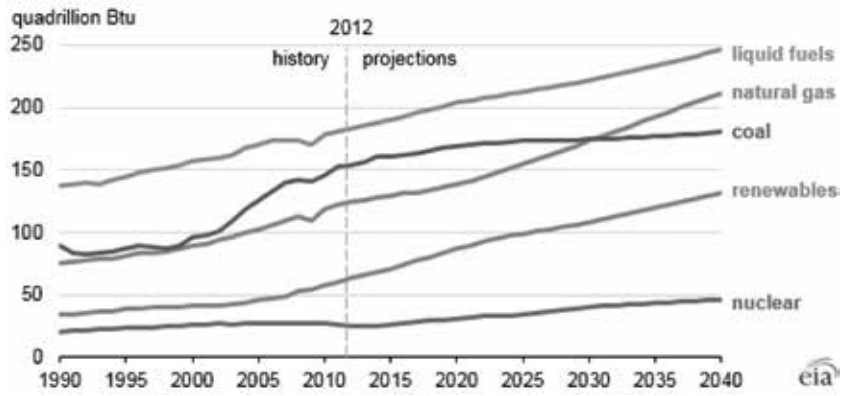
En este marco, la asistencia financiera de los países desarrollados ha pasado a ser un desafío no solo en términos de mecanismos, sino en encontrar la mejor forma de viabilizar su ejecución por ahora, voluntaria, que fomente la capacidad y las funciones de planificación y de toma de decisiones para la inversión en políticas y programas de adaptación que se integren a los gastos para el desarrollo a nivel regional, nacional y local. Y, de ser posible, del uso de la financiación multilateral adicional en el cumplimiento de las metas globales de reducción de emisiones.

Se necesitan sistemas para hacer frente a los costos de la gestión de los mecanismos internacionales y que además, con ayuda de la financiación internacional, aunque no se resuelvan las vulnerabilidades subyacentes al cambio climático, puedan convertirse en incentivos para una mejor definición de prioridades para la inversión privada. De este modo, la asignación de fondos entre los países debe reflejar una combinación de varios factores:

Si en los escenarios a futuro las emisiones de carbono están asociadas a un mayor uso de la energía en los sectores de transporte, comercio e industria. La preocupación sobre la diversificación de la matriz energética para el uso de energías renovables debería acompañar el

crecimiento de las economías en desarrollo para garantizar una mitigación directa de emisiones.

Figura 2. Consumo energético mundial por fuentes 1990-2040




**Fuente:** US Energy Information Administration (EIA). Today in Energy. Actualizado al 12 de mayo de 2016. Disponible en http://www.eia.gov/todayinenergy/detail.cfm?id=26212[6]

Entonces, ¿qué variables deben entrar en juego para entender que el uso de nuevas tecnologías más limpias es económicamente rentable y competitivo para acompañar el crecimiento de escala con una base tecnológica en países en cuyo costo ambiental puede ser absorbido por la sobre oferta del mercado energético mundial?

Si se entiende que el llamado a la descarbonización de la economía que se hace a los países industrializados para el 2050 implica que los desarrollos de sus economías no dependan del consumo energético fósil.

6 En este estudio publicado por el International Energy Outlook de la US-EIA (IEO2016) se proyecta que el consumo mundial de energía crecerá en un 48% entre 2012 y el 2040. Esto es, una baja en el consumo de energía proveniente del carbón cuya tendencia fue de un 28% en el 2012, a una proyección del 22% en el 2040, en cuanto a combustibles líquidos fue del 33% en el 2012 y la tendencia es de 30% en el 2040 y un crecimiento de la participación del gas natural elevándose del 23% en el 2012 a un 26% en el 2040.

Se debería considerar que alrededor de USD44 billones[7] se espera que sean invertidos en proyectos de energía limpia como paneles solares, parques eólicos, energía nuclear, captura de carbono, entre otros. Además, deberán evaluarse qué otras nuevas sinergias tendrán estas economías para que el desarrollo tecnológico supere la mera ecuación de la diversificación de la matriz energética de una ecuación costo-beneficio, en una respuesta a demandas de un nuevo contrato social que en términos de Gobernanza sea viable.

Si bien, como se ha planteado, en los países emergentes los datos parecen mostrar que el crecimiento económico entra en conflicto con los objetivos del control de emisiones, no es necesariamente cierto que esto implique a su vez contradicciones con otras metas del desarrollo propuestos en los Objetivos del Desarrollo Sostenible.

Lo que queda evidenciado es que en la actual sociedad de riesgo, desde un sentido del procesamiento que hace el ciudadano del riesgo, la sociedad postindustrial globalizada con un fuerte basamento en la tecnología y muy dependiente de los marcos jurídicos y políticos inter y supranacionales, necesita para su propia sostenibilidad la garantía y el control sobre su propia capacidad interna frente a los riesgos y amenazas que se generan constantemente ante los posibles eventos climáticos extremos.

Este carácter que le otorga al nivel tecnocientífico un carácter sistémico global para el control de aquello que es de carácter estrictamente púbico y global, queda evidenciado en los últimos años con un mayor rol activo de la sociedad civil para reclamar efectivas responsabilidades a las naciones y a los organismos supranacionales por los daños al ambiente y a los derechos humanos incluyendo los impactos asociados al cambio climático.

Cada vez, el refuerzo del ejercicio del derecho de acceso a la justicia en temas ambientales —y a principios como "quien contamina paga", y el de "responsabilidades comunes pero diferenciadas"— ha

7 La US-EIA presenta evidencia, en su Energy Technology Perspectives del 2014, de que será necesaria una inversión adicional de USD 44 billones para descarbonizar el sistema energético en consonancia con los 2 °C propuestos para el año 2050 en el Acuerdo de París.

permitido retomar los reclamos de los individuos por reforzar las sinergias entre los objetivos de desarrollo y el cambio climático, como en el caso de la reducción del uso ineficiente de biomasa que contribuye al posterior control de inundaciones; los esfuerzos de sustitución de combustibles que pueden estar destinados a la generación de empleo.

## Conclusiones

La institucionalidad y la construcción conceptual hacia un cambio en términos de Gobernanza Global del cambio climático remiten necesariamente a lo local y de nuevo a lo global. Al hablar de Gobernanza este término no solo da cuenta de una necesaria práctica de buen gobierno en las decisiones políticas, sino que además está enfocado en todas aquellas prácticas económicas que implican la gestión de fondos, recursos y procesos de lo público.

Así, en el manejo de los bienes públicos y, en el caso del cambio climático, bienes públicos globales, conllevan a la interacción entre partes interesadas en el que cada actor debe cumplir sus objetivos con respecto a todos los interesados en función de garantizar el libre acceso al bien global en igualdad de condiciones y según sus requerimientos y particularidad. Pero al mismo tiempo, respondiendo a la vulnerabilidad local y diferenciada asociada a los efectos del cambio climático.

Por tanto la propuesta es plantear una gestión territorializada del cambio climático, basada en la interdependencia de lo local y lo global al considerar el principio de la subsidiaridad como fundamental. Esto es, lograr el compromiso efectivo por parte de todos los actores a nivel de cada uno de sus territorios. Para ello:

- Hay que definir a la Gobernanza desde su dinámica y de acuerdo con una diversidad de factores interrelacionados: Debe construirse desde la capacidad de cada sociedad, su base productiva, sus redes de compensación y prestación social, sus instituciones y, en gran medida, según su capacidad de gestión que está localizada en el territorio.

- La construcción metodológica global de la elaboración común de los inventarios de emisión implica necesariamente una mirada de Gobernanza: La elección del nivel metodológico para la estimación de las emisiones y absorciones puede afectar el análisis de incertidumbre.
- En términos de Gobernanza, las emisiones de cada país afectan por igual al clima global y no solo al propio, y esta relación hoy es igual a la inversa: Solo en términos de forzamiento radiativo es posible entender la asignación de una política diferenciada entre países desarrollados y no desarrollados.

# Referencias

Altinay, H. (Ed.). (2012). Global governance audit (Working Paper No. 49). Washington, NW. Recuperado de www.brookings.edu/global

Banco Mundial (2010). Informe sobre Desarrollo el Desarrollo Mundial: Desarrollo y Cambio Climático. New York.

Banco Mundial (2016). Datos del Banco Mundial. Recuperado de http://datos.bancomundial.org/

Barros, V. (2007). *El cambio climático global*. Buenos Aires: Ed. Libros del Zorzal.

Bättig, M.B., Bernauer, T. (2009). National Institutions and Global Public Goods: Are Democracies More Cooperative in Climate Change Policy? *International Organization*, 63(2) (Spring, 2009), pp. 281-308. Published by Cambridge University Press. Recuperado de http://www.jstor.org/stable/40345935.

Figueres, C. (2016). Putting the world on a 2-1.5 degrees C pathway, Publicado el 23-May-2016. G7 Summit and G20 Summit publications. Recuperado de http://www.g7g20.com/articles/christiana-figueres-putting-the-world-on-a-2-1-5-degrees-c-pathway.

Greenpaece España (2015). Acuerdo Cop21: Punto de partida para el abandono de los combustibles fósiles pero con compromisos insuficientes para lograrlo. Entrada de blog por Greenpeace. Recuperado de http://www.greenpeace.org/espana/es/Blog/acuerdo-cop21-punto-de-partida-para-el-abando/blog/55096/.

Grupo de Trabajo Especial sobre la Plataforma de Durban Para una Acción Reforzada (2015). Informe de síntesis. París, 30 de noviembre a 11 de diciembre de 2015. Recuperado de http://unfccc.int/resource/docs/2015/cop21/spa/07s.pdf.

Grupo Intergubernamental de Expertos Sobre el Cambio Climático (2007). Cambio climático 2007: Informe de síntesis. [Equipo de redacción principal: Pachauri, R.K. y Reisinger, A. (dirs.)]. Ginebra: ipcc.

Kahan, A. (2016). Projected growth in CO2 emissions driven by countries outside the oecd, us-eia. Today in Energy. Recuperado de http://www.eia.gov/todayinenergy/detail.cfm?id=26252

Koakutsu, K., Amellina, A., Rocamora, A, R., Umemiya, C. (2016). *Operationalizing the Paris Agreement Article 6 through the Joint Crediting*

*Mechanism (JCM)*. Climate and Energy Area-IGES, 2108-11 Kamiyamaguchi. Recuperado de http://www.iges.or.jp/en/climate-energy/mm/index.html.

ODM (2007). Términos de referencia de la línea temática del Fondo para el logro de los ODM. Gobernanza Económica. Recuperado de www.undp.org/mdgf

Organización Meteorológica Mundial, OMM. (2015). El cambio climático bate nuevos récords. Reupeado de http://public.wmo.int/es/media/comunicados-de-prensa/el-cambio-clim%C3%A1tico-bate-nuevos-r%C3%A9cords

U.S. Energy Information Administration, EIA. (2001a). Energy Annual 2001. DOE/EIA-0219, Washington, D.C.

U.S. Energy Information Administration, EIA. (2011b). Reporte DOE/EIA-0484. Feb. Tabla Recuperada de https://www.eia.gov/environment/emissions/ghg_report/pdf/tbl4.pdf

Veit, W. (2009). Los escenarios de Ginebra sobre gobernanza económica global 2020. Buenos Aires: Nueva Sociedad-Firedrich Ebert Stiftung.

# La Responsabilidad Social Territorial (RST) como enfoque para resignificar el estudio de las Prácticas de Responsabilidad Social de las Organizaciones (RSO)

Ernesto Valdés Serrano[*]
Luis Fernando Moreno Garzón[**]
Norma Lucía Bonilla Londoño[***]
Colombia

## Resumen

El presente artículo hace una exploración teórica del concepto de Responsabilidad Social Territorial (RST) como eje para asumir el estudio de las prácticas de Responsabilidad Social de las Organizaciones (RSO) con un impacto sostenible en el lugar donde operan.

## Introducción

El Grupo de Investigación en Responsabilidad Social y Ambiental (GIRSA), mediante el proyecto "Responsabilidad social y redes socio

* Profesor Universidad Piloto de Colombia. Contacto: ernesto-valdes@unipiloto.edu.co

** Profesor Universidad Santo Tomás. Contacto: luismoreno@usantotomas.edu.co

*** Profesora Universidad Piloto de Colombia. Contacto: norma-bonilla@unipiloto.edu.co

institucionales en pymes en Bogotá Región", se ha centrado entre los años 2015 y 2016 en formular desde un nuevo enfoque la manera de estudiar las prácticas de responsabilidad de las organizaciones para agenciar el desarrollo sostenible en el territorio. El abordaje convencional de la Responsabilidad Social (rs) de las organizaciones en Colombia ha sido dominante en pensar que la resolución de las necesidades de los grupos en estado más vulnerable y el cuidado del medio ambiente tienen como eje central la empresa y su relación con sus grupos de interés o *stakeholders*; pero, contrariamente, al adoptar una perspectiva de desarrollo integral (articulación de lo económico, con lo social y lo ambiental), lo cual implica a la vez la construcción de lo público y la formación de ciudadanías (o de sujetos activos en pro de sus derechos) en un territorio, se plantea que toda organización (incluyendo la empresarial) es un actor relevante, del cual se esperan acciones corresponsables en función de buscar un desarrollo territorial sostenible (Lozano, 2009).[1]

Por lo tanto, desde este punto de vista, el propósito que emerge para la construcción de conocimiento sobre la rs se centra en la pregunta ¿cuáles son las potencialidades de las organizaciones para contribuir a estructurar lo público con gobernanza participativa en el marco de la Responsabilidad Social Territorial? Esto con el propósito de identificar las potencialidades de las organizaciones para contribuir a estructurar lo público con gobernanza participativa, en torno a promover una Responsabilidad Social Territorial (rst), concepto que finalmente convoca a la corresponsabilidad de todos los actores (organizacionales) —como

1 Girsa ha asumido como preocupación el estudio de la rs tanto en pequeñas y medianas empresas (pymes), siguiendo la definición de estas unidades económicas en el contexto colombiano que hace la Ley 905 de 2004, artículo 2.º para su promoción (conforme a parámetros de número de trabajadores y valor de activos), como en aquellas organizaciones no gubernamentales sin ánimo de lucro —llamado también tercer sector o de economía social— que conforman parte importante del sector social y de servicios públicos en la región (Grosso Rincón, 2013). Se ha considerado especialmente que las pymes participan en la economía colombiana y en particular en la bogotana de manera sobresaliente en términos de empleo formal e ingresos, lo cual sugiere a la vez un potencial para agenciar el desarrollo sostenible de la región (Zuleta, 2011, pp. 168-176).

Estado, empresas y el denominado "tercer sector"— para proyectar y materializar un territorio con desarrollo sostenible.

Esta postura requiere, para elaborar un reconocimiento sobre prácticas de RSO, el enfoque de Zemelman (2012, p. 56), que propone adoptar como forma de razonamiento un "pensar epistemológico" frente a un "pensar teórico" (que limita el pensamiento a los contenidos de las proposiciones establecidas por una disciplina) para la construcción de un conocimiento pertinente y situado históricamente.

> En esta perspectiva el problema epistemológico, no consiste tanto en buscar una mejor fundamentación del conocimiento como en potenciar la facultad de reconocimiento de lo dándose; esto es, en vislumbrar horizontes posibles de conocimiento y/o acciones para sensibilizarnos ante el momento histórico y también ante estructuras teóricas y valóricas que se expresan en particulares organizaciones conceptuales. (Zemelman, 2012, p. 30)

## Marco teórico

Este tema de la RST está muy relacionado con el concepto de desarrollo sostenible (DS) y la posibilidad que ofrece para enfocar las características, alcances y potencialidades de las prácticas de RS en actores concretos del territorio (en nuestro caso, Bogotá región), como paso necesario para orientar la construcción de nuevo conocimiento en pro del mejoramiento, fortalecimiento o transformación de las acciones organizacionales. Cabe anotar que la responsabilidad social de las organizaciones se puede considerar como una manifestación ética que contribuye al desarrollo sostenible y, como parte de eso, al fomento de lo público en un territorio, considerando a los derechos de las personas como un objetivo de la actividad económica, social y ambiental.[2]

2 Cuando se plantea la idea de manifestación ética de las organizaciones, siguiendo a Manrique, H., Lopera et al. (2016, pp. 96 y 97), se distinguen sujetos singulares (como las personas) respecto a sujetos plurales (como las organizaciones). Según estos autores, se entiende "un sujeto como una organización

Con esta premisa, un enfoque de partida y eje de la rso es el concepto de Desarrollo Sostenible (ds), retomado del informe Brundtland (1987),[3] el cual implica entender que los países por medio de sus políticas públicas buscarán satisfacer las necesidades del presente sin comprometer las necesidades de las futuras generaciones, abarcando con ello la sustentabilidad ecológica y un marco que integre en el desarrollo lo social y lo económico para superar los grandes problemas de la humanidad.

Tradicionalmente las políticas públicas se dirigen a generar renta y riqueza económica en un territorio y su población; pero, siguiendo a Sen (2000), esto no es razón suficiente para concebir el desarrollo; "el desarrollo tiene que ocuparse más de mejorar la vida que llevamos y las libertades de que disfrutamos" (Sen, 2000, p. 31). Específicamente debe propiciar oportunidades para que las personas desarrollen sus capacidades básicas y ejerzan la libertad de escoger el tipo de vida que más valoren. Y las capacidades que una sociedad ayudará a propiciar en las personas, dependerá de las finalidades que se proponga resolver, respondiendo a "la noción de dignidad humana y de vida humana digna" (Nussbaum, 2012, p. 49), lo cual implica un reconocimiento de que estas como ciudadanos y sujetos de derechos también son agentes de cambios en lo económico, social y político, entre otros campos (Sen, 2000).

Complementariamente, bajo la perspectiva del desarrollo a escala humana (Max- Neef, 1986), la participación de los diferentes actores sociales para crear un orden político que garantice una cultura democrática es una base importante para la resolución de los

porque es la encarnación de una serie de instituciones, es decir, de discursos fundantes en torno a los cuales existen acuerdos tácitos o explícitos que estructura la sociedad. Y también se planteó que la organización puede tomarse como un sujeto porque es un ente racional que actúa, genera efectos en el ambiente a partir de una estructura particular que ha sido producida en un proceso de estructuración con vicisitudes singulares".

3 Informe elaborado para la onu, por una comisión encabezada por la doctora Gro Harlem Brundtland. Originalmente se llamó "Nuestro Futuro Común" (Our Common Future). Ver al respecto Naciones Unidas (1987).

problemas que se preservan en el denominado Tercer Mundo. No es, por tanto, prioridad de esta perspectiva definir qué deben hacer los Estados, sino más bien identificar la relevancia de que la sociedad civil se pueda hacer cargo de definir vías posibles de resolución de sus problemas. En esta dirección, se sustenta que "el desarrollo se refiere a las personas y no a los objetos" (Max-Neef, 1986, p. 25), siendo necesario diferenciar entre necesidades a satisfacer y los satisfactores a elegir para construir "una política de desarrollo auténticamente humanista" (p. 34) y sujeta a la vez a un movimiento incesante de las culturas. Todo esto implica entender que, desde Max-Neef (1986), no hay una sola posibilidad de desarrollo y que, contrariamente, se debe considerar la dimensión subjetiva en la elección de satisfactores de las necesidades humanas para abrir el paso a proyectos de vida diversos o que al menos eviten las patologías colectivas derivadas de la privación y la frustración.

En esto se entendería que la construcción de lo público y de todo aquello que propicie el bien común en un territorio enfocando el desarrollo hacia lo sostenible —en lo cual pueden ser inherentes las disputas, consensos y construcción de hegemonías, siguiendo a Gramsci (Retamozo, 2006)— demandaría de condiciones políticas para ejercicios de gobernanza democrática[4] entre los diferentes actores que lo constituyen, tales como las organizaciones empresariales, del sector público y sociales o de la sociedad civil, que faciliten nuevas formas de decisión horizontales y cooperativas para la formulación, aplicación y evaluación de políticas públicas. Por consiguiente, la participación de la sociedad civil para resolver los problemas que considere relevantes, o en función de intereses colectivos, tendría como base la construcción de gobernanza en el territorio correspondiente y no simplemente esperar la emisión de políticas públicas provenientes del Estado.

## Metodología

4 Ver al respecto Torres Carrillo (2015, pp. 225-238) y Jiménez et al. (2007, pp. 82-96).

El concepto de RST se adoptó como resultado de una investigación documental[5] —con apoyo del software Atlas.Ti, versión 6.1—, en la cual, partiendo de predefinir la RST y los conceptos de Responsabilidad Social y Empresa Ciudadana, se desarrolló un procedimiento analítico desde el que se transforman dichos conceptos en categorías como fuente de un conocimiento pertinente o situado histórica y culturalmente y con posibilidad de captar la potencialidad de la acción de los sujetos sociales, conforme a la dirección que buscan imprimirle en relación con un proyecto de territorio sostenible.[6]

## Resultados

En este aparte se distinguen dos niveles de análisis para resolver el problema y objetivo inicialmente propuestos. Uno referido a delimitar el concepto de Responsabilidad Social Territorial (RST) y el otro a desplegar las subcategorías que se consideran esenciales para penetrar en los contextos organizacionales de interés (en Bogotá región), considerando estos como marcos culturales que son susceptibles de interpretar y contribuir a transformar en pro del Desarrollo Sostenible.

5 Uribe Roldán (2011, p. 196) define así la Investigación documental (ID): "Es en esencia el estudio metódico, sistemático y ordenado con objetivos bien definidos, de datos, documentos escritos, fuentes de información impresas, contenidos y referencias bibliográficas, los cuales una vez recopilados, clasificados, categorizados y analizados, sirven de base para la compresión del problema, la definición o redefinición de nuevos hechos o situaciones problémicas, la elaboración de hipótesis o la orientación a nuevas fuentes de investigación en la construcción de conocimiento".

6 La noción de territorio se entiende como bioespacio o lugar. Siguiendo a Fals Borda (2000, p. 9), "aparece como respuesta a procesos locales y regionales de desarrollo social, económico y político que vinculan actividades vitales de producción y reproducción con los recintos en que se ejecutan y de donde se derivan elementos de continuidad social y diversidad cultural. (…) En estos bioespacios se expresa y palpa la vida colectiva en su cotidianidad: la relación territorio-población-servicios es fundamental, y de allí depende mucho la convivencia, la prosperidad y la paz ciudadanas y el buen manejo que se dé a los recursos financieros que reciba".

## ¿Qué se entiende por RST?

Según Benítez, Campos y Vidal (2015, p. 4),

> este concepto se enmarca en un área de investigación, aún incipiente, que se conoce como Responsabilidad Social Territorial (RST). No existe un uso consensuado del concepto de RST, las diferentes definiciones se centran en establecer qué caracteriza a un territorio que sea socialmente responsable.

Bajo esta premisa, y conforme al procedimiento analítico realizado mediante la sistematización documental, fue posible encontrar en la RST un vínculo de la responsabilidad social de las organizaciones con la preocupación del desarrollo territorial con enfoque sostenible, considerando como base de este la construcción de corresponsabilidad (o responsabilidad colectiva) entre los diversos actores que operan en él —apoyados en una visión y esfuerzos compartidos— para garantizar una formulación y aplicación democrática de políticas públicas por el fomento del bienestar común. A continuación se sintetizan los significados encontrados y procesados sobre la RST.[7]

7 Información tomada parcialmente de documento de trabajo de los autores denominado: "Estudio de las prácticas de responsabilidad social de las organizaciones como campo de posibilidades para el desarrollo sostenible en el territorio de Bogotá región" (Valdés, Moreno y Bonilla, 2016, pp. 12-14).

**Tabla 1. S**íntesis de sistematización documental de la categoría Responsabilidad Social Territorial

| Autores consultados y perspectiva extraída | Postura conceptual extraída |
|---|---|
| Castillo Clavero, et al, Grupo de Trabajo de adro (2007, p. 4-10).<br><br>Enfoque holístico del territorio.<br><br>Proyecto de desarrollo territorial compartido. | La rst como concepto y contenido implica:<br>"Carácter territorial haciendo referencia directa a los límites geográficos y administrativos que acotan dicho espacio" (p. 8).<br>"Asunción de las responsabilidades sociales que son propias de los diferentes actores del territorio —empresas, organizaciones sociales, entidades públicas, corporaciones, consumidores, etc.— pero también la creación de un ambiente colectivo que favorezca que cada actor pueda desempeñar su rol de forma eficaz y convincente" (p. 4).<br>Idea de compromiso compartido por un proyecto de desarrollo territorial. "Las responsabilidades sociales o medio ambientales no pueden establecerse unilateralmente sino que son el resultado de consensos sociales entre todos los actores implicados: sector público, empresa y tercer sector" (p. 5).<br>Construcción de sentido de comunidad o de identidad territorial. |
| Red del Global Compact (Azuero Rodríguez, Melo y García, M. (2011, p. 115).<br><br>Enfoque territorial sistémico cultural y social. | "Región Responsable": "Es un territorio específico donde convergen las dinámicas de un sistema social particular, en el que los actores buscan desarrollar una alternativa de desarrollo desde sus propias capacidades y particularidades de su vida económica, social, política y cultural. En tanto región se entiende como un sistema interdependiente de relaciones colaborativas y de compromisos mutuos con una visión sostenible del territorio, que se garantiza a través de la construcción de redes de confianza y reciprocidad" (p. 115). |
| Benítez, Campos y Vidal (2015, pp. 5-7).<br><br>rst y políticas públicas.<br><br>rst como realidad sociocultural construida colectivamente. | "… el adjetivo 'territorial' no se refiere solamente al área geográfica de acción de los grupos de interés, sino a una realidad sociocultural mucho más compleja, que responde a un proceso de construcción colectiva. Esa misma idea lleva a afirmar que el fundamento de la rst es el redescubrimiento de los valores compartidos por los agentes económicos, sociales e institucionales dentro de un territorio" (p. 5).<br>"El paso hacia la responsabilidad colectiva propia de la rst requiere estimular a los actores arraigados para que estos cooperen en el desarrollo mediante acciones coordinadas. Este tipo de acciones, además de convertirse en instrumento eficaz para la gestión sostenible del territorio, fragua un nuevo concepto de gobernanza que explotando las sinergias entre las organizaciones públicas, privadas y sociales permea hasta el mismo proceso de formulación de políticas públicas" (p. 6). |

**Fuente:** elaboración de los autores tomada del documento de trabajo: "Estudio de las prácticas de responsabilidad social de las organizaciones como campo de posibilidades para el desarrollo sostenible en el territorio de Bogotá región" (Valdés, Moreno y Bonilla, 2016, pp. 11-13).

Con base en esta síntesis y la categorización presentada en la anterior tabla, según los autores consultados, se destaca en la noción de RST lo siguiente:[8]

- Se entiende el territorio como un espacio posible de delimitar desde lo geográfico, administrativo, social, político y cultural, en el cual participan actores diversos según sus roles.
- Un enfoque integral de la RS que implica a todos los actores de un territorio, para que articulen en sus actividades lo ambiental, social y económico.
- La posibilidad de construir una racionalidad convergente de todos los actores que componen el territorio para aplicar una visión sostenible, apoyados en procesos de gobernanza y forjando redes de confianza y reciprocidad.
- El reconocimiento de capacidades y singularidades de los actores en lo económico, social, cultural y político para construir y gestionar un proyecto de desarrollo compartido con enfoque sostenible.

La RST, por tanto, supone que los diferentes actores del territorio (entre esos, las organizaciones privadas) serían agentes corresponsables en las estructuras económicas, sociales y ambientales para construir un territorio sostenible, debido a su potencial de generación de valores compartidos (ejerciendo la Responsabilidad Social).

Esta corresponsabilidad se haría materializable bajo procesos de gobernanza participativa, entendiendo en esto que la función del Estado debe ir más allá de su función de gobernar, o no limitada a ejercer su autoridad y accionar mediante sus entidades gubernamentales, sino más bien emplear su función de gobierno bajo un enfoque sistémico y relacional en el que ejerza un papel asociativo y coordinador para aprovechar las sinergias de la sociedad civil para gestar políticas

8 Síntesis tomada parcialmente de documento de trabajo de los autores denominado: "Estudio de las prácticas de responsabilidad social de las organizaciones como campo de posibilidades para el desarrollo sostenible en el territorio de Bogotá región" (Valdés, Moreno y Bonilla, 2016, pp. 14-15).

públicas. Esta perspectiva plantea a su vez la necesidad de pensar en una forma de articular los diversos agentes del desarrollo en el territorio, centrada en recoger sus iniciativas que ofrezcan respuestas tanto a sus intereses como a las demandas sociales o colectivas.

## Propuesta de subcategorías a indagar en las organizaciones en torno a la Responsabilidad Social Territorial (rst)

Con esta delimitación de la rst, se definen a continuación los aspectos o subcategorías que serían más apropiadas o congruentes con el enfoque del ds, para indagar acerca de la aproximación a la rst de las organizaciones desde una perspectiva sociocultural. Se trata aquí de desagregar las categorías inicialmente delineadas en el anterior aparte en torno a la rst, para identificar en las organizaciones objeto de interés, las representaciones sociales de las personas que las constituyen con el fin de entender y comprender el abordaje de la realidad social desde su pensamiento práctico;[9] en este caso, se trataría del conocimiento previo o representación acerca del contexto territorial que conciben relevante (o reconocible) y en el cual desarrollan su actividad misional. Igualmente, son subcategorías concebidas para realizar un acercamiento inicial al marco de valores que tienen estas organizaciones frente al territorio donde operan o que delimiten como relevante para su acción. Se distingue así lo siguiente:[10]

9 Siguiendo a Jodelet (1986, pp. 470-473), citado por Villarroel (2007, p. 440), las representaciones sociales son "imágenes que condensan un conjunto de significados; sistemas de referencia que nos permiten interpretar lo que nos sucede, e incluso, dar un sentido a lo inesperado; categorías que sirven para clasificar las circunstancias, los fenómenos y a los individuos con quienes tenemos algo que ver; teorías que permiten establecer hechos sobre ellos".

10 Aspectos tomados parcialmente del documento de trabajo de los autores denominado: "Estudio de las prácticas de responsabilidad social de las organizaciones como campo de posibilidades para el desarrollo sostenible en el territorio de Bogotá región" (Valdés, Moreno y Bonilla, 2016, pp. 14 y 15).

Identificación de la concepción de territorio con los actores relevantes donde opera la organización. Esto implica indagar:

- Delimitación del territorio y apreciación de problemas más relevantes y soluciones que están en tránsito o que se podrían concebir o impulsar allí.
- Delimitación del contexto de acción de la organización: Historia de la organización en el territorio y descripción de su misión (o función social) hacia la sociedad, cómo se delimita espacial y temporalmente.
- Comprensión que se tiene del contexto y del territorio donde concreta la organización su preocupación según la función social que cumple o busca desarrollar.
- Problemas más relevantes que la organización identifica y asume como prioridad contribuir a resolver en el territorio. Posibles perspectivas o dimensiones a indagar:
    - Económica (empleo, generación de ingresos, acceso a mercados y competitividad, innovación).
    - Bienestar social y oportunidades para el desarrollo humano (equidad social con base en el acceso a bienes colectivos).
    - Cuidado del medio ambiente.
    - Participación política o en gestión de asuntos públicos.
    - Promoción de ciudadanía activa y desarrollo institucional a favor de grupos en mayores condiciones de vulnerabilidad.
    - Identidad, capital social y desarrollo cultural.
    - Ordenamiento del territorio o uso del espacio con determinados fines.
    - Otras dimensiones.
- Relación con sus grupos de interés o *stakeholders*: Identificación y conocimiento de estos, construcción de confianza y desarrollo de redes. Relaciones de poder y antagonismos latentes o activos.
- Identificación de actores más activos que se perciben en el territorio para desarrollarlo o solucionar los problemas enunciados o focalizados.

- Actores del sector público.
- Actores del sector privado con ánimo de lucro.
- Organizaciones no gubernamentales o del tercer sector.
- Otros.

- Identificación de la apreciación de los desempeños del sector público, sector privado y tercer sector, respectivamente, para el desarrollo del territorio, en términos de:
  - Capacidades que son destacables en estos actores (ejemplo: promover proyectos, toma de decisiones, aprendizaje e innovación, cooperación y colaboración con otros actores o formación de redes, entre otras).
  - Recursos que despliegan para el desarrollo territorial (ejemplo: económicos, tecnológicos, humanos e información).
  - Logros o resultados que se perciben en estos actores respecto a los requerimientos del territorio.

Proyecto (o modelo) de empresa u organización que se ha concebido (o se promueve en la práctica) conforme a su actividad económica específica y su papel frente a las problemáticas o necesidades que se perciben relevantes en el territorio. Esto se puede discernir por medio de la indagación de:

- Marco de valores que ayudan a interpretar y guiar su acción en el territorio. Qué papel se considera que desempeña (y debe desempeñar en el futuro) la organización en el territorio.
- Modo de proyectar o aplicar ese marco de valores en sus relaciones con cada uno de sus *stakeholders*. Lo anterior conforme a grupos de interés de mayor atención o prioridad en la gestión.

Impactos de la organización en el territorio.

Concepción de gobernanza, incluyendo la identificación de procesos de gobernanza en el territorio en función de promover su desarrollo. Se debe abarcar al respecto:

- Cómo se entiende la participación o promoción de agendas de trabajo o proyectos compartidos con otros actores en función de contribuir a resolver problemas del territorio.

- Actores que más participan y actores que quizás no están incluidos y son necesarios para la toma de decisiones respecto a la construcción del bien común o de lo público.
- Formas que se percibe de organización-participación e integración a la gobernanza y para la aplicación de decisiones colectivas (por ejemplo: conformación y desarrollo de redes).
- Antagonismos y relaciones de poder que se percibe entre actores preocupados por el desarrollo del territorio y cómo se resuelven o procesan los conflictos.
- Impactos de procesos de gobernanza en el territorio.

Si no hay experiencias de gobernanza, sería preciso indagar por la apreciación de las condiciones en que se formulan, aplican y evalúan las políticas públicas y el papel (y peso específico) que se registra en esto de los distintos actores relevantes del territorio.

## Conclusiones

Bajo el concepto de la RST se puede abrir el camino a reconocer lo territorial como entidad fundamental del DS y, con eso, la identificación de los actores concretos que pueden ser (o son) agentes del desarrollo, para finalmente —con apoyo de la investigación— producir orientaciones que contribuyan a encauzar, fortalecer o promover en las organizaciones visiones y capacidades para el desarrollo de prácticas más complejas o hacia la corresponsabilidad en pro del DS.

El estudio de las prácticas de RS en las organizaciones implica indagar sobre sus aspectos axiológicos y culturales que serían la base para entender el sentido y dirección de estas prácticas y su potencial para promover la corresponsabilidad y la gobernanza democrática en función de un proyecto de desarrollo territorial. En este marco, el abordaje de las representaciones sociales de los actores de las organizaciones del territorio nos proporcionarán las categorías básicas que implican sus condiciones económicas, sociales, históricas y el sistema de sus creencias y valores. Esto posibilitará desplazarnos de un conocimiento centrado en el "ser" al "deber ser" a partir de un conocimiento

socialmente elaborado y compartido en cada organización, teniendo una visión práctica y concurrente en la construcción de una realidad común frente a la RST.

Según Jodelet (1986), esta construcción se realiza y transmite a través del discurso de los individuos; un discurso donde lo familiar para un grupo de personas es expresado en su forma común de pensar que puede producir este objeto social, que en nuestro caso se establecería desde una visión compartida acerca del desarrollo territorial sostenible.

Con el despliegue del concepto de RST elaborando categorías que posibilitan identificar prácticas de RSO en el territorio de interés, se abre también el camino para establecer las concepciones, valores y experiencias de actores organizacionales concretos en relación con su compenetración o situación respecto a los problemas que identifican como más relevantes del territorio donde operan (asociado a lo que se entendería de interés público) y si disponen de potencialidades que faciliten el desarrollo de redes y procesos de gobernanza como base para agenciar la RST o la construcción de un "territorio socialmente responsable".

Por consiguiente, este nuevo enfoque dotaría a la actividad investigativa hacia la búsqueda de un conocimiento útil en función de plantear propuestas contextualizadas —en torno a una visión compartida de desarrollo territorial sostenible— para la transformación o mejoramiento de las prácticas de RSO, lo cual supone superar las posturas tradicionales en el estudio de la RS que mantienen una centralidad en las empresas —para propiciar el DS— o que se reducen a situar los progresos o las dificultades en estas prácticas bajo una dimensión descriptiva, prescriptiva o estrictamente crítica.

# Referencias

Araya Umaña, S. (2002). Las representaciones sociales. Ejes teóricos para su discusión [Online]. *Cuadernos de Ciencias Sociales*, *127*. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (Flacso). Sede académica Costa Rica. Primera edición. Recuperado de http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/ICAP/UNPAN027076.pdf

Azuero Rodríguez, A., Melo, J. M. y García, M. (2011). Una presentación de la región socialmente responsable del Norte del Cauca. *Cuadernos de Administración de La Facultad de Ciencias de La Administración de La Universidad Del Valle*, *27*(45), 109-121. Recuperado de http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/v27n45/v27n45a07.pdf

Benítez, C., Campos, M.L. y Vidal, J.M. (2015). Responsabilidad social territorial. Ejemplo de gobernanza innovadora y competitiva en Alcalá de Guadaíra. *Revista Atlántica de Economía*, *1*(1). Recuperado de https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5318378

Castillo Clavero, A. M., Abad Guerrero, I. M., Martínez Fernández, P. y Rastrollo Horrillo, M. Á. (2007). Grupo de trabajo de ADRO. Documento base sobre los territorios socialmente responsables. Recuperado de http://www.empleo.gob.es/uafse/es/COP/redRetos/01.pdf

Congreso Nacional de la República de Colombia. Ley 905 de 2004. Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones (12 de julio, 2004) Recuperado de http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=14501

Fals Borda, O. (2000). Acción y espacio. Autonomías en la nueva República. Bogotá: Tercer Mundo Editores-Iepri, Universidad Nacional.

Grosso Rincón, C. (2013). La economía social desde tres perspectivas: tercer sector, organizaciones no gubernamentales y entidades sin ánimo de lucro. Revista *Tendencias & Retos*, *18*(1), 143-158. Recuperado de https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4929405.pdf;

Jiménez, W.G., Ramírez, C. y Roncancio, P. (2007). *Gobernabilidad y gobernanza en la transformación de la acción pública. Propuesta teórica y estudio de caso*. Bogotá: Escuela Superior de Administración Pública, ESAP.

Jodelet, D. (1986). La representación social: fenómenos, concepto y teoría. En Moscovici, S. (eds.), *Psicología Social II*. Barcelona: Paidós.

Lozano, J.M. (2002). La empresa ciudadana un reto de innovación. Recuperado de http://itemsweb.esade.es/wi/research/iis/publicacions/La_Empresa_Ciudadana.pdf

Lozano, J.M. (2009). *La empresa ciudadana como empresa responsable y sostenible*. Madrid: Trotta S.A.

Manrique, H., Lopera, I., Pérez, J., Ramírez, V. y Henao, C. (2016). *Clínica analítica de las organizaciones*. Bogotá: Editorial San Pablo-Fondo Editorial Universidad Eafit.

Max-Neef, M., Elizalde, A. y Hopenhayn, M. (1986). *Desarrollo a escala humana. Una opción para el futuro*. Santiago de Chile: Cepaur-Fundación Dag Hammrsk jold.

Naciones Unidas (1987). Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo. Recuperado de https://es.scribd.com/doc/105305734/ONU-Informe-Brundtland-Ago-1987-Informe-de-la-Comision-Mundial-sobre-Medio-Ambiente-y-Desarrollo

Nussbaum, M. C. (2012). *Crear capacidades. Propuesta para el desarrollo humano*. España, Espasa Libros s.l.u.

Retamozo, M. (2006). Notas en torno a la dicotomía público-privado: una perspectiva política. *Reflexión Política*, *8*(16), 26-35. Recuperado de http://www.redalyc.org/pdf/110/11001603.pdf

Sen, A. (2000). *Desarrollo y libertad*. Bogotá: Planeta Colombiana S.A. Tercera reimpresión, 2001.

Torres Carrillo. A. (2015). *Acción colectiva, gestión territorial y gobernanza democrática en Bogotá*. En A. Torres Carrillo y A. Torres Ruiz (comps.). (1.ra ed.). Bogotá: Universidad Piloto de Colombia.

Uribe Roldán, J. (2011). La investigación documental y el estado del arte como estrategias de investigación en ciencias sociales. En P. Páramo (comp.), *La investigación en Ciencias Sociales: estrategias de investigación* (pp. 195-210). (1.ra ed). Bogotá: Universidad Piloto de Colombia.

Valdés, E., Moreno, L. F. y Bonilla, N. (2016). *Estudio de las prácticas de responsabilidad social de las organizaciones como campo de posibilidades para el desarrollo sostenible en el territorio de Bogotá región*. Documento de Trabajo, Universidad Piloto de Colombia y Universidad Santo Tomás. Bogotá, Colombia.

Villarroel, G.E. (mayo-agosto, 2007). Las representaciones sociales: una nueva relación entre el individuo y la sociedad. *Fermentum. Revista Venezolana de Sociología y Antropología*, *17*(49), 434-454.

Zemelman, H. (2012). *Los horizontes de la razón. Vol. II. Historia y necesidad de utopía*. 3.ª ed. Barcelona: Anthropos Editorial.

Zuleta, L.A. (2011). "Políticas e instituciones de apoyo a las pymes en Colombia". Tomado de Apoyando a las pymes: políticas de fomento en América Latina y el Caribe. En C. Ferraro (comp.), Cepal, Naciones Unidas, 2011. Recuperado de http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/35359/S1100762_es.pdf




Esta obra se editó en Ediciones USTA,
Departamento Editorial de la Universidad Santo Tomás.
Se usó papel propalcote de 300 gramos para la carátula y
papel bond beige de 70 gramos para páginas internas.
Tipografía Sabon LT Std.
Impreso por: Xpress.
2017