



**Facultad de Ciencias Empresariales**  
**Sede Rosario - Campus Pellegrini**  
**Carrera: Licenciatura en Ingeniería Comercial**

**Trabajo Final de Carrera Título:**

**La Responsabilidad Social Empresaria como fuente de ventajas competitivas: su importancia en PYMES.**

**Trabajo de Discusión Bibliográfica para la obtención del título de Lic. En Ingeniería Comercial.**

**Alumno:** Claudia Miriam Viteri – clau\_viteri@hotmail.com

**Tutor de Contenidos:** Carlos Ángel Prestipino

**Tutor Metodológico:** Magdalena Carrancio

**Diciembre 2016**

## RESUMEN

El objetivo del presente trabajo es analizar la importancia de la Responsabilidad Social Empresaria como herramienta de gestión, especialmente en el ámbito de las pequeñas empresas y cómo la implementación de este tipo de políticas en la gestión operativa y estratégica de estas organizaciones genera una ventaja competitiva.

Este recorrido lo hemos estructurado en torno a tres capítulos, en el primer capítulo se estudiará la importancia de la Responsabilidad Social Empresaria como herramienta de gestión, en el segundo capítulo nos enfocaremos en la Responsabilidad Social Empresaria y las PYMES; y por último en el tercer capítulo determinaremos la relación existente entre la Responsabilidad social empresaria y las ventajas competitivas para este tipo de empresas.

La importancia de estudiar este tema radica en que es fundamental que las empresas identifiquen y asuman la responsabilidad por el impacto de sus acciones. Hoy, el eje de la cuestión se centra en lo que la empresa puede y debe hacer para resolver los problemas sociales porque independientemente de su tamaño, una organización es un órgano de la sociedad y la comunidad, y por lo tanto los negocios y la sociedad se necesitan mutuamente para ser exitosos.

El presente trabajo responde a la modalidad de discusión teórica, la recopilación de la información se realizó a través del análisis de documentos de fuentes secundarias, contrastando las diferentes posturas acerca de la RSE a lo largo del tiempo y el estado de la cuestión en la actualidad.

### Palabras claves:

Responsabilidad Social Empresaria, PYMES y Ventaja Competitiva.

## INDICE

<b>Resumen</b>	<b>2</b>
<b>Introducción</b>	<b>5</b>
<b>Capítulo I: RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA.</b>	<b>7</b>
1.1. Orígenes y Evolución de la Responsabilidad Social Empresaria.	7
1.2. Teorías sobre la RSE: El debate académico.	8
1.3. Concepto de Responsabilidad Social Empresaria.	9
1.4. RSE: Sus particularidades.	10
1.5. Ámbitos de actuación de la RSE.	11
Gráfico N° 1: Modelo del Triple Bottom Line.	12
1.6. Iniciativas Internacionales de RSE.	13
1.6.1. Pacto Mundial.	13
Cuadro N° 1: Los Principios del Pacto Mundial.	15
1.6.2. Los Principios de Sullivan.	16
1.6.3. AccountAbility 1000 (AA1000)	16
1.6.4. Global Reporting Initiative (GRI)	17
<b>Capítulo II: RSE y PYMES.</b>	<b>19</b>
2.1. Las PYMES como pieza fundamental del engranaje social.	19
2.2. Fortalezas y Oportunidades: Los puntos fuertes de las PYMES y los desafíos en materia de RSE a los que se enfrentan.	20
Gráfico N° 2: Las Fortalezas de las PYMES.	21
Gráfico N° 3: Los desafíos en materia de RSE.	23
2.3. Dimensión Externa e Interna de la RSE en las PYMES.	23
2.4. Los beneficios que genera la RSE.	24
Cuadro N° 2: Beneficios de la Responsabilidad Social Empresaria.	25
Cuadro N° 3: Beneficios Monetarios y Beneficios No Monetarios de la RSE.	27

<b>Capítulo III: LA RSE, UNA VENTAJA COMPETITIVA Y UN VALOR DIFERENCIADOR PARA PYMES.</b>	<b>28</b>
3.1. La ventaja competitiva.	28
3.2. Integrando las prácticas de RSE en la organización. Las áreas de actuación.	29
<b>Conclusiones.</b>	<b>37</b>
<b>Bibliografía.</b>	<b>39</b>

# INTRODUCCIÓN

Numerosos acontecimientos han puesto en duda la vigencia del modelo de gestión empresarial basado en la maximización de la riqueza para los accionistas, haciendo que se replanteen cuáles son las competencias y responsabilidades de las empresas. Aquel viejo paradigma que postulaba que, la única responsabilidad que tiene una empresa es la de generar riqueza económica para los accionistas, hoy ha perdido vigor a raíz de los escándalos financieros de grandes compañías con consecuencias muy negativas en lo económico y social.

La implementación de la gestión de la Responsabilidad Social Empresarial, a partir de ahora RSE, se está extendiendo a todas las organizaciones, independientemente de su tamaño, como consecuencia de las presiones sociales y de la propia conciencia empresarial. Para que los resultados sean fructíferos, la gestión de la misma no debe quedar en el ámbito operativo, sino que, debe integrarse en la gestión estratégica como elemento generador de ventajas competitivas.

Podemos pensar que la incorporación de la RSE en la estrategia de una empresa es un factor clave para la aceptación, posicionamiento y, en definitiva, el éxito de la misma en el futuro.

En el presente trabajo nos proponemos realizar una revisión bibliográfica integral y profunda que tenga en cuenta el aporte realizado por distintos autores al tema en cuestión.

Para ello, planteamos como objetivos:

- Establecer la importancia de la RSE como herramienta de gestión.
- Indagar acerca de las condiciones que deben reunir las PYMES que les permiten implementar acciones de RSE en su gestión. Y,
- Determinar la relación existente entre RSE y ventaja competitiva para éste tipo de empresa.

Para la elaboración de la presente Discusión Teórica se apelará a un tipo de investigación descriptiva y transversal que recopilará información de fuentes secundarias especializadas, en un momento histórico.

Éste Trabajo se estructura en torno a tres capítulos. En el capítulo primero abordaremos el concepto de RSE, cuáles son sus áreas temáticas a fin de establecer su

importancia como herramienta de gestión. A continuación, en el capítulo segundo, acotaremos el análisis a las PYMES, sus particularidades y situación con respecto a la RSE. Y por último, en el capítulo tercero, determinaremos si la implementación de políticas de RSE se traduce en una ventaja competitiva para las PYMES.

Creemos que es fundamental considerar a la empresa y a la sociedad como términos interdependientes, ya que como consideran Porter y Kramer (2006), las organizaciones necesitan sociedades sanas y las sociedades sanas necesitan de empresas exitosas, lo cual requiere sin duda, que las decisiones de negocios y las políticas sociales sigan el principio de “valor compartido”, es decir, que las alternativas escogidas beneficien a ambas partes, de lo contrario se socavarán la prosperidad de las dos en el largo plazo.

## **CAPITULO I**

### **LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA**

En el presente capítulo se establecerá la importancia de la RSE como herramienta de gestión, se abordará el concepto de Responsabilidad Social Empresaria (RSE) desde la perspectiva de diferentes autores, cuáles son los ámbitos de actuación y las iniciativas internacionales de RSE. Previo al mencionado estudio, haremos una breve síntesis acerca de la evolución del concepto haciendo hincapié en las teorías más antagónicas en las cuales se apoya el debate en torno a la RSE.

#### **1.1. Origen y evolución de la Responsabilidad Social Empresaria**

Antes de abordar el concepto de RSE y su situación actual, y aun a riesgo de simplificar demasiado, vamos a hacer un breve repaso acerca del camino que recorrió la RSE para convertirse en lo que hoy conocemos.

No es posible definir el momento exacto de la aparición de la RSE, algunos autores consideran que las primeras manifestaciones fueron a principios del siglo pasado y otros asocian los orígenes de la RSE a fechas más recientes. Lo cierto es que, “el enfoque tradicional no se ocupaba de la responsabilidad social de la empresa, sino de la responsabilidad social de los empresarios como consecuencia de su poder y su riqueza” (Gilli, 2011:67).

Bernardo Kliksberg (S/F) identifica 3 etapas de este proceso, la primera tiene que ver con los llamados *Shareholders* (accionistas), cuyo máximo exponente fue el economista norteamericano Milton Friedman y en la que dominaba la idea de que la única obligación o responsabilidad de una empresa es la de generar ganancias para sus

accionistas; luego se pasa a la filantropía empresarial, que consistían en aportes en donaciones a actividades culturales, educativas y de interés comunitario. Por último, la nueva o actual etapa de la RSE, se relaciona con el buen gobierno corporativo, con un trato transparente con el consumidor, con la preocupación por el cuidado del medio ambiente, básicamente un genuino compromiso social, se pide nada más y nada menos que las empresas ejerzan un verdadero liderazgo global responsable.

## **1.2. Teorías sobre la RSE: El debate académico.**

La preocupación académica por la RSE no es nueva, ya que, como hemos visto desde mediados del siglo pasado el tema ha sido abordado desde diferentes perspectivas y con posturas enfrentadas; tanto por la teoría económica como por las disciplinas relacionadas a la administración de empresas.

Una corriente de pensamiento considera que los objetivos sociales y económicos son incompatibles. Éste enfoque netamente financiero ponía el énfasis en los accionistas (*Shareholders*). Su defensor acérrimo fue el economista estadounidense Milton Friedman; quien en un artículo titulado “*The Social Responsibility of Business is to increase its profits<sup>1</sup>*”, postulaba que la única responsabilidad de una empresa era conseguir resultados económicos para los accionistas y que al desviar los recursos de la compañía hacia fines de tipo sociales se estaba mal gastando el dinero de los propietarios. (Friedman, 1966:173, citado por Nieto Antolín y Fernández Gago, 2004) lo explica con claridad cuando dice: “*El que nuestros dirigentes de empresa aceptaran la idea de que les corresponde una responsabilidad social que no sea el obtener el mayor beneficio posible para sus accionistas sería tanto como socavar los cimientos de nuestra sociedad libre*”.

La postura contraria sostiene que el comportamiento socialmente responsable no tiene porqué ser incompatible con la creación de valor. Este enfoque considera que en la toma de decisiones los directivos deben tener en cuenta no sólo los intereses de los accionistas sino también los de todos aquellos grupos que tengan interés alguno en la compañía., es decir, los *Stakeholders*. Freeman (1984) sostiene que se denomina

---

<sup>1</sup> N de T: La responsabilidad social de los negocios es incrementar las ganancias) (La responsabilidad social de los negocios es incrementar las ganancias

*Stakeholders* a cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los propósitos de una corporación, incluye a los empleados, clientes, proveedores, accionistas, gobiernos, entre otros. Desde esta perspectiva, en la empresa se da un complejo proceso de negociación entre las partes involucradas tratando de equilibrar los intereses de todos los grupos, lo cual permite dirimir los conflictos y distribuir el valor creado entre los distintos grupos de interés, de ésta manera se mejoran las condiciones del entorno, se reducen riesgos y se aumenta la reputación.

Siguiendo con esta línea de pensamiento, De George (1999, citado por Monstuschi, 2009) señala dos consideraciones importantes que sustentan esta visión ampliada de la responsabilidad hacia los *Stakeholders*. En primer lugar, él considera que los accionistas muchas veces son meros especuladores y que no tienen un interés genuino en el futuro de la empresa, sino que simplemente les importa el rendimiento que a corto plazo les puede reeditar su inversión. Y en segundo lugar, considera que, a pesar de que los inversionistas son técnica y legalmente los dueños de una empresa (y como tales tienen derechos y obligaciones), hay otros grupos que tienen participación e interés en las actividades de la organización, en su continuidad y en su éxito como es el caso de los empleados quienes pasan su vida en una organización, a la cuál, le dedican su tiempo y su capacidad y por eso merecen ser tomados en cuenta.

### **1.3. Concepto de Responsabilidad Social Empresaria.**

En los últimos años, el concepto de RSE se ha popularizado y la mayoría de las personas lo conocen o tienen una idea acerca de qué significa, aunque debemos advertir que no existe una definición universalmente aceptada, ya que se trata de un concepto dinámico y en constante desarrollo, si existe consenso en que, la RSE renueva la concepción de la empresa otorgándole a ésta un sentido más amplio e integrador, en la que se incorpora la triple faceta de la sostenibilidad económica, social y ambiental.

Compartimos algunas definiciones orientadoras acerca de la RSE:

- a) Para la Comisión Europea (2001) “La RSE es la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones empresariales y sus relaciones con sus interlocutores”

b) Una de las definiciones más importantes en América Latina es la del Instituto Ethos (2005) que sostiene que la RSE alude a un modelo estratégico de gestión de la compañía, que contempla los impactos económicos, sociales y ambientales derivados de la actividad empresarial. Implica, por tanto, el compromiso renovado de las empresas con la comunidad, con su entorno y con sus públicos de interés. Definición compartida por el Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (IARSE).

c) Actualmente la ISO 26000 (2010) ha optado por utilizar el término Responsabilidad social (RS) en lugar de Responsabilidad Social Empresaria (RSE), ampliando el ámbito de aplicación a cualquier tipo de organización, pública, privada y no gubernamental, cualquiera sea su tamaño, sector o ubicación geográfica. Para la ISO 26000 la RS es la responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que:

- Tome en consideración los intereses de sus partes interesadas;
- Cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento; y
- Esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones.

#### **1.4. RSE: Sus particularidades**

Si bien existe una amplia gama de definiciones (dentro de las cuales se encuentran las citadas en el punto anterior) existe consenso generalizado en cuanto a sus principales características.

1) En primer lugar, la RSE es voluntaria, es un comportamiento que adoptan las organizaciones y que va más allá de las obligaciones jurídicas. (Epstein 2006; Citado por Zicari; 2007) considera que no es suficiente que una empresa cumpla con la ley, porque siempre habrá espacios para cumplir con la ley y aún así

actuar incorrectamente desde el punto de vista ético. En otras palabras, la ley será normalmente el mínimo común denominador socialmente aceptado.

2) Se pone énfasis (de acuerdo con teoría de los *Stakeholders*) en la capacidad que tiene la empresa de relacionarse y atender los intereses de su público tanto interno como externo:

- Clientes
- Empleados
- Proveedores
- Propietarios y Accionistas
- Estado
- Medios de Comunicación
- Asociaciones Civiles – ONG - Sociedad en su conjunto
- Medio Ambiente
- Otras empresas

3) y por último se habla de un modelo estratégico de gestión y a tal efecto existe acuerdo respecto de que la RSE no se reduzca a acciones aisladas de las empresas, sino que se integre en la gestión y estrategia empresarial.

En palabras de Adela Cortina (2005):

*“La responsabilidad social debe asumirse como una herramienta de gestión, como una medida de prudencia y como una exigencia de justicia”*

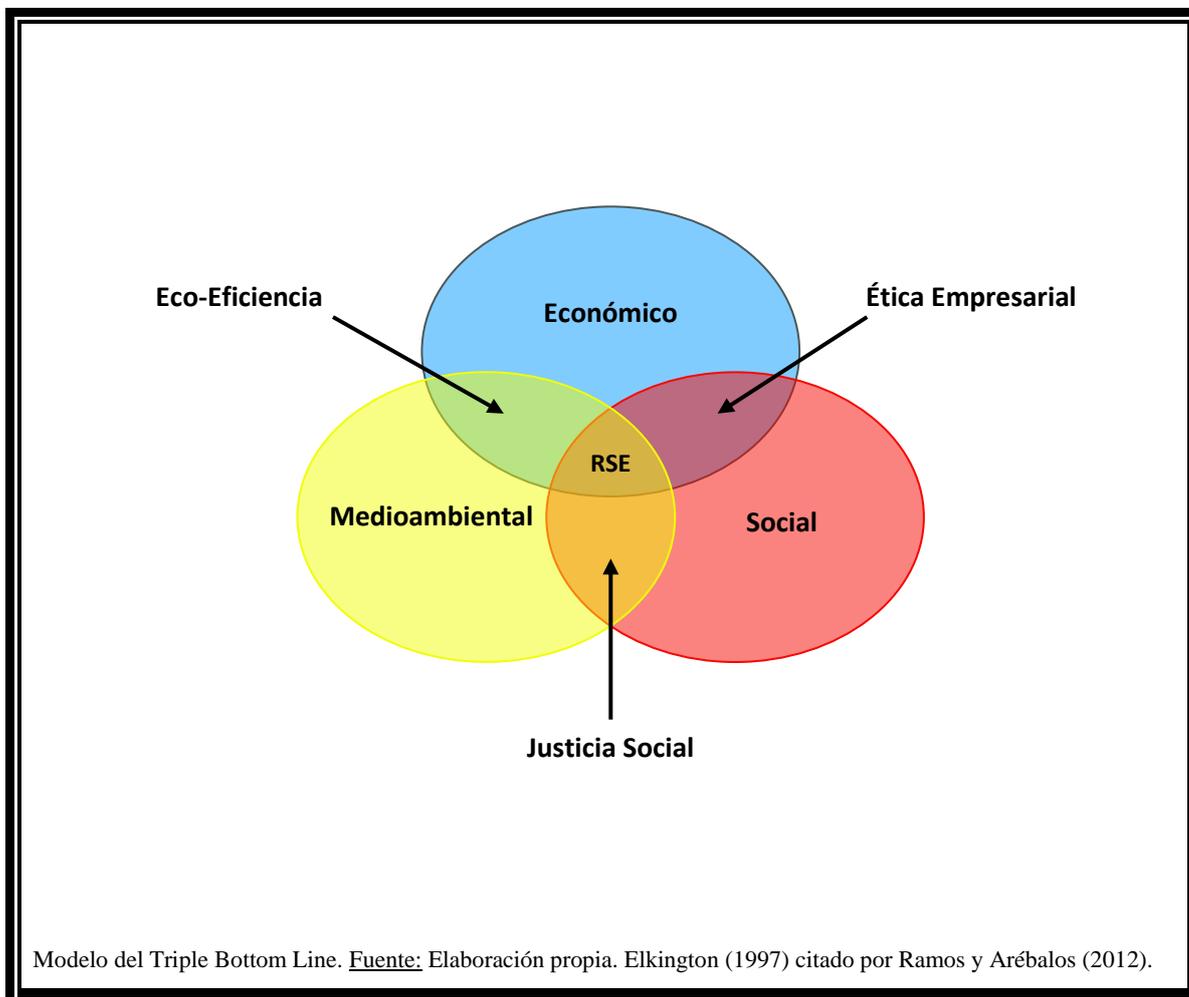
### **1.5. Ámbitos de actuación de la RSE.**

La RSE actúa sobre tres ámbitos: el económico, el social y el medioambiental. A continuación haremos una breve descripción de los mismos.

**Modelo Triple Bottom Line:** El término Triple Bottom Line fue acuñado por primera vez en 1994 por John Elkington, y hace referencia a que las empresas deben lograr un equilibrio entre los resultados económicos, sociales y medioambientales. En la actualidad dicho concepto sigue vigente pero ya no en los términos estrictos en los que fue concebido.

En el Gráfico N° 1 podemos observar los tres ámbitos de la RSE, este modelo es muy útil ya que nos muestra en dónde debe operar, en lo posible, una organización.

**Gráfico N° 1: Modelo del Triple Bottom Line**



Actualmente se hace referencia a este concepto para determinar que la RSE tiene tres pilares o patas fundamentales en las que se apoya: la económica, la social y la medioambiental.

**Responsabilidad Económica:** La empresa debe generar riquezas para lo sociedad y para ello debe ser exitosa en el ambiente en el cual se desarrolla. También forma parte de esta responsabilidad una equilibrada política distributiva y de reinversión en sí misma y en la sociedad que la organización aplique.

**Responsabilidad Social:** Se relaciona con los impactos que las actividades que la organización desarrolla tienen en la sociedad en la que ésta se desenvuelve, con atender a las necesidades de las personas y contribuir al bienestar de la sociedad.

**Responsabilidad Medioambiental:** Se refiere al impacto que las actividades de la empresa tienen en el ambiente natural. Básicamente se trata de minimizar la utilización de los recursos del medio ambiente y de adoptar una actitud proactiva en materia de desarrollo sostenible.

## **1.6 . Iniciativas internacionales de la RSE.**

A continuación mencionaremos algunas iniciativas de RSE a nivel mundial que, permiten generar mecanismos de información y comunicación de sus acciones que hacen que los reportes o informes que presentan a sus usuarios sean más creíbles y útiles.

### **1.6.1. Pacto Mundial**

Desde la perspectiva del Pacto Mundial, la RSE supone trabajar en la gestión de una organización, introduciendo **10 Principios** enmarcados en 4 áreas de trabajo: **Derechos Humanos, Estándares Laborales, Medio Ambiente y Anticorrupción.** Cabe destacar que lo más importante de esta iniciativa, es que, se invita a participar a organizaciones de cualquier tamaño que tengan aspiraciones de crecer de manera responsable y sustentable.

Las empresas que participan y firman su adhesión deben presentar anualmente un informe denominado Comunicación de Progreso, dicho informe refleja los avances que la organización realizó a lo largo de ese período en cada uno de los principios que propone el Pacto Mundial.

A continuación abordaremos cada uno de ellos:

#### **A - Derechos Humanos:**

**Principio 1:** Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales reconocidos universalmente, dentro de su ámbito de influencia.

**Principio 2:** Las empresas deben asegurarse de no ser cómplices de la vulneración de los derechos humanos.

#### **B - Estándares Laborales:**

**Principio 3:** Las empresas deben apoyar la libertad de asociación sindical y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.

**Principio 4:** Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.

**Principio 5:** Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil.

**Principio 6:** Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y ocupación.

#### **C - Medio Ambiente:**

**Principio 7:** Las empresas deben mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.

**Principio 8:** Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.

**Principio 9:** Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.

#### **D - Anticorrupción:**

**Principio 10:** Las empresas deben trabajar en contra de la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno.

En el Cuadro N° 1 podemos observar cada uno de los principios que se relacionan con cada área de trabajo y de forma enunciativa algunos de los aspectos de la gestión empresarial a la cual hacen referencia.

**Cuadro N° 1. Los 10 Principios del Pacto Mundial**

<b><u>4 ÁREAS</u></b>	<b><u>PRINCIPIOS</u></b>	<b><u>ASPECTOS DE GESTIÓN EMPRESARIAL</u></b>
<b>DERECHOS HUMANOS</b>	<p><b>P1:</b> Protección de los Derechos Humanos.</p> <p><b>P2:</b> Vigilancia de la no vulneración de los Derechos Humanos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prevención de Riesgos Laborales.</li> <li>▪ Promoción de la salud del empleado.</li> <li>▪ Planes de formación.</li> <li>▪ Protección de datos.</li> <li>▪ Comunicación con el cliente.</li> <li>▪ Gestión de la cadena de suministro.</li> </ul>
<b>ESTÁNDARES LABORALES</b>	<p><b>P3:</b> Libertad de asociación y Derecho a la negociación colectiva.</p> <p><b>P4:</b> Eliminación del trabajo forzoso o realizado bajo coacción.</p> <p><b>P5:</b> Erradicación del trabajo infantil.</p> <p><b>P6:</b> Abolición de prácticas discriminatorias en el empleo y la ocupación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comunicación fluida con el empleado.</li> <li>▪ Planes de igualdad.</li> <li>▪ Políticas de conciliación familiar y laboral.</li> <li>▪ Integración de colectivos en riesgo de exclusión.</li> </ul>
<b>MEDIO AMBIENTE</b>	<p><b>P7:</b> Protección del medio ambiente.</p> <p><b>P8:</b> Responsabilidad ambiental.</p> <p><b>P9:</b> Desarrollo y difusión de tecnologías respetuosas con el medio ambiente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sensibilización en medio ambiente.</li> <li>▪ Programas de reducción de consumos y residuos.</li> <li>▪ Formación medioambiental del empleado.</li> <li>▪ Desarrollo y difusión de tecnologías respetuosas con el medio ambiente.</li> </ul>
<b>ANTICORRUPCIÓN</b>	<p><b>P10:</b> Políticas anticorrupción: contra el soborno y la extorsión.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestión de riesgos en corrupción.</li> <li>▪ Desarrollo de políticas de transparencia.</li> </ul>

Fuente: Red Pacto Mundial España. Disponible en: [http://www.pactomundial.org/iniciativasepyme/cap1\\_2\\_1.htm](http://www.pactomundial.org/iniciativasepyme/cap1_2_1.htm). Fecha de Captura: 20/04/2012.

Existen otros instrumentos que persiguen objetivos similares a los del Pacto Global. Entre ellos podemos citar: Los Principios de Sullivan, AccountAbility 1000 y el Global Reporting Initiative (GRI) entre otros.

### **1.6.2. Los Principios de Sullivan**

Consistían en un código de conducta para aquellas empresas norteamericanas que operaban en África durante el Apartheid, su objetivo era promover la justicia económica, social y política donde sea que las empresas desarrollasen sus actividades y de esta forma poder generar una política de empleo equitativa más allá de la raza y la cultura del trabajador. Si bien, León Sullivan murió en el año 2001, sus principios siguen vigentes y las empresas continúan adhiriéndose a ellos. Algunos autores como Casado Cañeque (2006) considera que algunos problemas que han tenido estos principios es que están demasiado orientados a la gestión y dejan algunos vacíos en las áreas a las que hacen referencia, por eso, lo ideal sería combinarlos con otras herramientas como la AccountAbility 1000 (AA1000) o el Global Reporting Initiative (GRI).

### **1.6.3. AccountAbility 1000 (AA1000)**

Esta norma apunta principalmente a la relación de la organización con las partes interesadas (*Stakeholders*) desde una perspectiva que considera un contexto más amplio, y de la comunicación de sus resultados con el fin de generar credibilidad en sus usuarios. La misma fue publicada en el año 2003, no posee derecho de propiedad, es de libre acceso y al día de la fecha tiene varias versiones.

Tal como dice la propia AccountAbility es un estándar de aplicación general para evaluar, atestiguar y fortalecer la credibilidad y calidad del informe de sostenibilidad de una organización y de sus principales procesos, sistemas y competencias.

Cuando se usa la AA1000 se deben aplicar los siguientes principios:

- 1. Relevancia:** este principio hace referencia a que la información que se incluye en el informe sea la requerida por las partes interesadas, con el

fin de que sean capaces de hacer juicios, tomar decisiones y ejecutar acciones basándose en dicha información.

2. **Exhaustividad:** básicamente se refiere a que la información sea completa, que al hacer el análisis acerca de los aspectos relevantes (principio 1) para la organización y para las partes interesadas, se vaya más allá de lo que normalmente se considera sus límites.
3. **Capacidad de respuesta:** requiere que se evalúe si la organización ha respondido en forma coherente y consistente a las preocupaciones, políticas e intereses de los *Stakeholders* y si sus respuestas han sido comunicadas en el informe.

#### **1.6.4. Global Reporting Initiative (GRI)**

El GRI es una organización no gubernamental que tiene como objetivo impulsar la elaboración de memorias de sostenibilidad en todo tipo de organizaciones, establece una serie de principios e indicadores que las organizaciones pueden utilizar para medir su desempeño e impacto en lo económico, social y ambiental. Además orientan a una compañía acerca de cómo redactar estos reportes y garantizar su consistencia.

El GRI se refiere a cuatro principios respecto al contenido de las memorias:

- \* **Materialidad:** La información contenida en la memoria deberá contemplar los impactos sociales, ambientales y económicos de la organización y aquéllos que pueden ejercer una influencia significativa en las evaluaciones y decisiones de los grupos de interés.
- \* **Participación de los grupos de interés:** se debe identificar a los grupos de interés de la organización y describir en la memoria cómo se ha dado respuesta a sus expectativas e intereses.
- \* **Sostenibilidad:** se debe presentar el desempeño de la organización dentro del contexto más amplio de la sostenibilidad, es decir, teniendo en cuenta la forma en cómo contribuye o pretende contribuir la organización en el futuro, de acuerdo a las condiciones económicas, sociales y ambientales, en el ámbito local, regional o global.

- \* **Exhaustividad:** el nivel de cobertura de estos indicadores, permiten medir los impactos económicos, sociales y ambientales de la organización y de esta forma poder permitir a los Stakeholders evaluar su desempeño.

Además, las directrices establecen indicadores específicos que se agrupan en tres categorías:

- \* **Económicos:** mide el impacto de la organización sobre las condiciones económicas de sus grupos de interés y de los sistemas económicos a nivel local, nacional y mundial.
- \* **Ambientales:** mide los impactos de una organización en los sistemas naturales vivos e inertes, incluidos los ecosistemas, el suelo, el aire y el agua. Incluyen el desempeño en relación con la biodiversidad, cumplimiento legal ambiental y otros datos relevantes tales como los gastos de naturaleza ambiental o los impactos de productos y servicios.
- \* **Sociales:** mide los impactos de las actividades de una organización en los sistemas sociales en los que opera. Incluye el desempeño en relación con los aspectos laborales, los derechos humanos, la sociedad y la responsabilidad sobre productos.

El modelo GRI puede ser aplicable a cualquier organización independientemente de su tamaño, pero en la práctica, dado su complejidad y extensión termina siendo más apto para compañías de gran tamaño. Esto no quita que una PYME pueda tomar algunos de los indicadores como punto de referencia para elaborar sus propias memorias y poder evaluar el impacto de sus acciones y su desempeño.

## **CAPITULO II**

### **RSE Y PYMES**

En este capítulo nos proponemos indagar acerca de la RSE en el ámbito de las pequeñas y medianas empresas. Para ello, estudiaremos cuál es el rol de estas empresas en la sociedad, cuáles son las virtudes que poseen y que les favorecen a la hora de implementar prácticas de RSE, a qué desafíos deben enfrentarse en el futuro para tener éxito en ésta disciplina y concretamente qué beneficios genera a nivel interno y externo la RSE.

#### **2.1. La PYME como pieza fundamental del engranaje social.**

Uno de los motivos por los cuales la RSE está tomando importancia en el mundo de los negocios es, porque constituye un factor de competitividad para una empresa en el corto y mediano plazo, lo cual le permite diferenciarse de sus competidores, y a largo plazo también se evidencia que las prácticas de RSE contribuyen a que las empresas se desenvuelvan en un mercado cuyos actores operan en un entorno económico, social y ambiental desarrollado. Si bien es cierto que la RSE primero afectó a empresas de gran tamaño, hoy es un concepto que puede ser aplicado a todo tipo de organizaciones sean éstas grandes, medianas, pequeñas, públicas, privadas, con o sin fines de lucro; y claro ésta, cada una actuando en función de sus capacidades, particularidades y oportunidades.

Como vimos en el capítulo anterior, si la RSE implica pensar en los impactos económicos, sociales y ambientales que produce una organización, esto no debe acotarse solamente a las empresas productivas ni mucho menos a aquellas organizaciones de gran tamaño. El concepto de RSE que emerge de las grandes

compañías empieza a ser tomado por otro tipo de organizaciones, como las universidades, cuando escuchamos hablar de la responsabilidad social universitaria (RSU) o los gremios al hablar de responsabilidad social gremial. En este contexto las PYMES comienzan a reflexionar y a pensar en cuál es la responsabilidad que tienen y que asumen frente a este desafío.

Sabemos que las PYMES no pueden ni deben estar ajenas a las prácticas vinculadas a la RSE, sobre todo si tenemos en cuenta la importancia de las mismas en la economía de nuestro país. Según un estudio realizado por la Bolsa de Comercio de Córdoba, la proporción de micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs) como porcentaje del total asciende al 99%, en tanto que el cociente de empleo en MiPyMEs sobre empleo total se ubica en torno al 67% (Corporación Andina de Fomento, 2013), es decir, el 99% de las organizaciones en la Argentina son MiPyMEs y estas emplean a casi el 70% de la población económicamente activa. Estos datos reflejan el impacto que tienen este tipo de empresas en el tejido social, son el corazón productivo de la Argentina.

## **2.2. Fortalezas y Oportunidades: Los puntos fuertes de las PYMES y los desafíos en materia de RSE a los que se enfrentan.**

Todos sabemos que las PYMES son una categoría de organización distinta de las grandes empresas, pero ¿cuáles son específicamente las características que las diferencian? Y ¿Cómo sus particularidades les ayudan a hacerle frente a los desafíos en torno a la RSE que el futuro presenta? Son algunas cuestiones que pretende responder en el siguiente apartado.

En primer lugar, una de las virtudes más importantes de las PYMES con respecto a las grandes organizaciones es la flexibilidad, tienen una organización pequeñas y dinámica lo cual le permite captar más rápida y eficazmente las señales del entorno y adaptarse con mayor facilidad al mismo. Como la RSE tiene que ver justamente con la capacidad de entender y responder a los intereses del contexto, esta ausencia de burocracia suele ser una cualidad muy importante.

Otra característica que se deriva de la estructura pequeña, es que las relaciones que se entablan con las personas u organizaciones suelen ser cara a cara y la comunicación interna y externa suele ser informal, lo cual genera un trato personal y

cotidiano del dueño y/o gerente con su gente. Esto implica que normalmente el gerente se involucre con su personal, la familia de este y hasta con su comunidad más inmediata, es decir, que las PYMES tienen una mayor proximidad con sus grupos de interés.

Las PYMES son proveedoras de bienes y servicios, no solo para los consumidores, sino también para las grandes empresas y la realidad es que dada la capacidad de innovación y creatividad de las pequeñas empresas, a las grandes corporaciones les resulta más productivo delegar en ellas muchos aspectos de su proceso productivo, lo cual supone que muchas veces tengan que adoptar prácticas de RSE u obtener certificaciones de RSE para formar parte del equipo de trabajo de estas grandes empresas.

En el Gráfico N° 2 se presentan en forma resumida las principales virtudes que tienen las pequeñas y medianas empresas y que las diferencian de las grandes compañías.

**Gráfico N° 2: Las Fortalezas de las PYMES.**



Fuente: Elaboración propia en base a información extraída de: Rigou, M.; Dabusti, R. y Sarachian, S. (2016). La Responsabilidad Social Empresaria como herramienta de gestión de la PYME. Apuntes del curso: La Responsabilidad Social Empresaria organizado por la Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME).

Así como las PYMES tienen capacidades y habilidades propias de su tipología también tienen grandes desafíos por delante.

En principio, las grandes compañías poseen mucha información acerca de la Responsabilidad Social Empresaria, mucha de esa información proviene de sus casas

matrices que se encuentran radicadas en países que están más avanzados y le prestan mayor atención a este tema, como lo es EE.UU. o la Unión Europea

Muchas de estas empresas además de contar con gran cantidad de información, cuentan con profesionales dedicados exclusivamente al desarrollo de éste área e incluso forman parte de un departamento, o bien trabajan con consultores especialistas, con lo cual las prácticas de RSE son cada vez más frecuente y los empleados estén familiarizados con las mismas.

Es importante destacar que actualmente en nuestro país se le está prestando mayor atención a la Responsabilidad Social Empresaria, de hecho, muchas universidades están incorporando el tema en sus planes de estudio, más allá de la profesionalización de la materia, hay varias ONG e institutos que trabajan para brindar herramientas de diagnóstico e implementación y hacer más fácil el acceso a la información de este tipo.

Otro de los obstáculos que se les presenta a las PYMES es la falta de planificación a mediano o largo plazo debido a que en este tipo de empresas generalmente se carece de una estrategia que marque el rumbo a seguir. Si pensamos en que la RSE consiste en analizar los impactos económicos, sociales y medioambientales que una organización genera, estamos pensando en el mediano y el largo plazo y los objetivos que hoy se plantee una empresa y consecuentemente sus resultados no se producirán de forma inmediata.

Y por último otra de las particularidades de las PYMES es que poseen escasos recursos económicos y humanos y como consecuencia de esto se les hace imposible contratar a una persona que se dedique a desarrollar esta política. Si bien esto puede constituir un impedimento, la realidad es que es necesario que todos comprendan que la RSE es una manera de llevar adelante el negocio, atraviesa a todas las actividades y a todas las personas de la organización y cada una debe hacerse responsable por la parte que le toca. Un buen plan de RSE debe contemplar que cada persona pueda reflexionar sobre el impacto específico de su función en los ámbitos de acción de la RSE y cómo responder de la mejor manera tratando de estar en armonía con las partes interesadas. Y de esta manera de derriba el mito que reina en las PYMES... implementar una estrategia de RSE no implica necesariamente una gran inversión económica.

A continuación el Gráfico N° 3, describe cuáles son los desafíos que deben afrontar en materia de RSE las PYMES que deseen comenzar a implementar estas prácticas en el futuro.

**Gráfico N° 3: Los desafíos en materia de RSE.**



Fuente: Elaboración propia en base a información extraída de: Rigou, M.; Dabusti, R. y Sarachian, S. (2016). La Responsabilidad Social Empresaria como herramienta de gestión de la PYME. Apuntes del curso: La Responsabilidad Social Empresaria organizado por la Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME).

### **2.3. Dimensión Externa e Interna de la RSE en las PYMES.**

El Libro Verde de la RSE, publicado por la Unión Europea en el año 2001 establece dos dimensiones:

- 1) La **dimensión interna** hace referencia a las prácticas responsables que la empresa debe contemplar en su gestión interna y que afecta principalmente a los empleados, la salud y seguridad en el lugar de trabajo, la gestión ética, la calidad de los productos y servicios que se ofrecen y también los aspectos medioambientales vinculados con la producción y / o prestación de servicios.
- 2) La **dimensión externa** se refiere a las responsabilidades fuera de la empresa, es decir, a cómo la empresa actúa y se integra con su entorno, tiene que ver con la relación con sus clientes, con sus proveedores, competidores, medioambiente y la comunidad en general; y con su capacidad de crear empleo y distribuir riqueza.

Desde el punto de vista de cualquier organización la dimensión interna es mucho más fácil de planificar y controlar porque tiene que ver con los recursos y las capacidades sobre los cuales la empresa tiene influencia.

#### **2.4. Los beneficios que genera la RSE.**

Como hemos analizado hasta el momento, es claro, el aporte de la RSE para el crecimiento de una sociedad y también es cierto que a medida que se tenga un comportamiento por encima de lo socialmente aceptable, ese crecimiento se acentúa.

Como dice Carlos Cleri (2012), la RSE es ética, define lo correcto y lo incorrecto, y es una de las primeras motivaciones que mueve a los empresarios para incorporar acciones de RSE, tiene que ver con el compromiso y los valores personales de los dueños y de la dirección de las PYMES.

Si bien, las PYMES adolecen de pensamiento estratégico y tienen déficit de gestión en materia de RSE, tienen algo que no se puede aprender pero que contagia, y es la convicción de que ser socialmente responsable es el comportamiento deseado, justo y que favorece a todos, y en este sentido, las empresas y especialmente las personas que están frente a éstas cumplen un rol determinante. Son ellas las que mediante el ejercicio de un liderazgo responsable y basado en valores pueden transmitir con sus actos, esta nueva manera de hacer empresas, llamada “Empresa Ciudadana” en la que se combinan al mismo tiempo resultados económicos con calidad vida.

Se trata de que las PYMES sean conscientes de sus fortalezas como empresa y que sepan cómo manejarlas estratégicamente para aprovechar las oportunidades que la RSE puede reportarles en sus negocios.

López Salazar (2013), resume los principales beneficios que genera la RSE en los distintos ámbitos de la organización. Los mismos se exponen en el Cuadro N° 2.

**Cuadro N° 2: Beneficios de la Responsabilidad Social Empresaria**

<b>ÁMBITO</b>	<b>BENEFICIOS</b>
COMERCIAL	Reputación e imagen positiva.
	Fidelidad de los clientes.
	Posicionamiento y diferenciación de la marca.
	Acceso a nuevos mercados.
FINANCIERO	Atracción de inversiones.
	Reducción de costos de operación.
	Incremento de ventas.
	Rentabilidad de largo plazo.
	Disminución de la percepción del riesgo para posibles inversores.
LABORAL	Reducción de ausentismo.
	Incremento del nivel de motivación para desarrollar tareas.
	Compromiso en el trabajo (no sólo por obtener una compensación económica)
	Productividad laboral.
	Captación y retención de talentos.
MEDIOAMBIENTAL	Reducción de costos de producción (disminución de desechos)
	Eficiencia en el uso de recursos.
	Calidad e innovación en productos.
LEGAL	Disminución de costos por el respeto a la legislación.
	Mejora las relaciones con la autoridad.

Fuente: Elaboración propia. Murdock (2008), Reyno (2006) y Machado (2004) citado por López Salazar (2013)

Coincidiendo con la información expuesta en el cuadro anterior, Weber (2009: 97) sistematizó los resultados obtenidos en su investigación en 5 áreas:

1. Efectos positivos en la imagen y en la reputación de la empresa.
2. Efectos positivos en la motivación, retención y contratación del personal.
3. Ahorro de los costes.
4. Crecimiento de los ingresos procedentes de las altas ventas y de la cuota de mercado.
5. Reducción de riesgos relacionados con la RSE.

De ésta forma se clasifican los beneficios empresariales que genera la RSE en monetarios y no monetarios, con la idea de poder medir su impacto mediante indicadores.

Los beneficios monetarios, según se entiende en este documento, incluyen los efectos financieros directos y aquellos beneficios que indirectamente derivan en los flujos de caja, pero que, sin embargo, no pueden entenderse en términos monetarios. (...) Los beneficios no monetarios hacen referencia a los beneficios que no son considerados de forma directa en términos monetarios, pero que, sin embargo, influyen en la competitividad de la empresa y en su éxito financiero. Las empresas pueden calcular los beneficios no monetarios empleando indicadores cuantitativos, por ejemplo, cambios en los precios de la readquisición, o indicadores cualitativos, por ejemplo, evaluar la actitud de los clientes. Weber (2009: 97-98)

Como se describió en el párrafo anterior la RSE puede brindar tanto beneficios monetarios como beneficios no monetarios. En el cuadro N° 3 se enuncian algunos ejemplos.

**Cuadro N° 3: Beneficios Monetarios y Beneficios No Monetarios de la RSE.**

<b>Beneficios Monetarios</b>	<b>Beneficios No Monetarios</b>
▪ Crecimiento de los ingresos.	▪ Atracción y retención de clientes mejorada.
▪ Disminución de los costes.	▪ Reputación mejorada.
▪ Reducción de riesgos.	▪ Contratación, motivación y retención de clientes mejorada.
▪ Crecimiento del valor de la marca.	▪ Acceso al capital mejorado.
	▪ Asegurar la licencia para desempeñar la actividad.

Fuente: Elaboración propia en base a información de Weber (2009: 98).

## **CAPITULO III**

### **LA RSE, UNA VENTAJA COMPETITIVA Y UN VALOR DIFERENCIADOR PARA PYMES**

En éste último capítulo comenzaremos haciendo una breve síntesis acerca de lo que son las ventajas competitivas, para luego determinar cómo se puede involucrar la RSE en los distintos procesos de la empresa y cómo al gestionarse adecuadamente se tiene grandes posibilidades de obtener una ventaja competitiva en aquellas PYMES que adopten éstas prácticas.

#### **3.1. La Ventaja Competitiva**

En marketing y en dirección estratégica, la ventaja competitiva es una ventaja que tiene una compañía respecto de otras compañías competidoras. Según Porter la ventaja competitiva no puede ser comprendida viendo a una organización como un todo, sino que ésta radica en las actividades que desempeña una empresa, en su diseño, en su producto, en los canales de distribución, en su marketing, entre otros. Es decir, una empresa obtiene una ventaja competitiva, desempeñando estas actividades estratégicamente importantes de la forma más barata o mejor que sus competidores.

Para ser realmente efectiva, una ventaja competitiva debe ser:

1. Única.
2. Difícil de igualar.
3. Posible de sostener en el tiempo.
4. Superior a la de la competencia.
5. Aplicable a situaciones variadas.

La sostenibilidad canalizada mediante prácticas de RSE es una ventaja competitiva. El desafío para las PYMES implica integrar la sostenibilidad a la estrategia de la empresa y hacer que la Responsabilidad Social Empresaria sea un elemento transversal a toda la organización.

### **3.2. Integrando las prácticas de RSE en la organización. Las áreas de actuación.**

En una publicación del Instituto Argentino de Responsabilidad Social empresaria (IARSE), denominada “Indicadores de Responsabilidad Social Empresaria. Paso a Paso para PYMES” se plantean siete directrices en base de las cuales una pequeña y mediana empresa puede ir integrando la RSE en su gestión cotidiana, porque cuando una empresa se comporta de forma responsable, indirectamente genera una ventaja competitiva, que deriva en los beneficios cualitativos y cuantitativos planteados en el capítulo N° II.

Las siete directrices son:

1. Adopte valores y trabaje con transparencia
2. Valore a empleados y colaboradores
3. Aporte siempre más al medio ambiente
4. Involucre a socios y proveedores
5. Proteja clientes y consumidores
6. Promueva a su comunidad
7. Comprométase con el bien común

A continuación desarrollaremos cada una de ellas.

#### **1. Valores y Transparencia**

La forma en que una organización se conduce es el resultado de los principios y valores que la empresa adopta cotidianamente. Ser socialmente responsable implica atender a las expectativas de los distintos *Stakeholders* con transparencia y coherencia entre el discurso y la práctica.

Vamos a detenernos en este punto, ya que consideramos que es un pilar fundamental y constituye la esencia de la RSE.

Según Johnson y Scholes (2006:67) la cultura organizacional “es una representación de los supuestos que se dan por sentado, o el paradigma de una organización”, es decir, es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten los miembros de una organización, crea el ambiente humano en que los empleados realizan su trabajo y constituye un marco de referencia compartido para todo lo que se hace y se piensa en la organización.

En un artículo de la revista Dixit (2011: 19) la licenciada Ana Inés Pepe recopila algunas definiciones que existen sobre la identidad organizacional... “La identidad organizacional ha sido definida como el “corazón” o carácter básico de la firma” (Barnett y otros, 2006); “las características de la empresa que parecen ser centrales y perdurables para los integrantes” (Fombrun, 1996). “La identidad organizacional es considerada por los autores como un elemento intangible clave para cualquier organización, que no solo afecta cómo esta se autodefine, sino también cómo se definen los temas estratégicos (...), los recursos y las capacidades necesarios para mantenerse y desarrollarse” (Dutton y Dukerich, 1991; Dutton, 1994 y 1997). La identidad es la suma de las características particulares que reúne una empresa y que la diferencia de otras. Lo cual está relacionado con las formas de hacer y pensar; y con la forma en cómo la organización enfrenta las distintas situaciones que se le presentan día a día. Básicamente, la identidad se manifiesta a través de la cultura y de la visión y la misión que esa organización tenga y que la caracteriza.

La visión es la idea y ubicación que tiene de sí misma una empresa en el largo plazo. Es una aproximación de cómo la organización irá evolucionando para poder atender a las cambiantes necesidades y gustos de su público de interés. Es decir, la visión nos da la pauta de lo que la organización es y hacia dónde se dirige.

La misión es la razón de ser de una organización, lo que le da sentido y orientación a las actividades; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción del o los grupos de clientes, del personal, la competencia y de la comunidad en general.

La condición básica para el éxito de cualquier organización, consiste en el establecimiento de una visión y misión claras, retadoras, creativas e innovadoras, que definan los valores que la sustentan; y que sean compartidos por todos integrantes (visión compartida) y socios estratégicos de la empresa.

La imagen corporativa según Capriotti (2013: 16-17) “es aquella que tienen los públicos acerca de una organización en cuanto entidad como sujeto social. La idea global que tienen sobre sus productos, sus actividades y su conducta”. Es el conjunto de percepciones que se forman en el público a partir de lo que la compañía demuestra, es decir, a partir de su identidad, de lo que la empresa hace, cree y comunica. La imagen es el registro público, la interpretación que tiene la sociedad de cómo es la organización a través de las acciones que lleva a cabo.

Es importante reconocer y comunicar de forma correcta los elementos que conforman la cultura organizacional para proyectar en todos los grupos de interés la imagen deseada. La mayoría de las empresas sólo comunican información financiera de su actividad, descuidando la comunicación de aspectos importantes que ayudan a fortalecer su “buen nombre” como lo son la visión, misión, valores, objetivos, buenas prácticas, relaciones laborales, promoción de la calidad de vida, cuidado del entorno, etc., ésta información debe producir sentido no sólo para la empresa sino también para los *Stakeholders*, la organización debe trascender y comunicar lo que realmente hace y pretende. Es por esto, que la cultura organizacional es un factor fundamental para el desarrollo de prácticas socialmente responsables; y la estrategia de RSE de cualquier empresa debe ir más allá de las relaciones públicas o la publicidad, deben generar un significado que demuestre que la organización dice lo que hace, hace lo que dice y defiende lo que cree; en definitiva, se busca un equilibrio estratégico entre el decir y el hacer.

## **2. Público Interno**

Las empresas que valoran a sus empleados, en realidad, se valoran a sí mismas. Una organización socialmente responsable realiza acciones que van más allá del mero respeto de los derechos laborales. Es importante conocer a los empleados, no es necesario involucrarse de forma personal con la gente que trabaja en la empresa, sino, escucharlos, atenderlos, animarlos a que tengan iniciativa y participen, en definitiva, que sientan que en la empresa lo que ellos dicen o hacen es importante y se tiene en cuenta.

Un factor fundamental para la competitividad de cualquier empresa, independientemente de su tamaño, es sin dudas, la disponibilidad de recursos humanos calificados, con los conocimientos y habilidades necesarias para poder mantener los

niveles de productividad crecientes en una empresa. Cuando hablamos del público interno en las prácticas de RSE, estamos hablando no sólo de cumplir con los derechos laborales, la salud y seguridad en el trabajo; sino que se hace referencia a aspectos relativos al desarrollo profesional, la mejora de la satisfacción de una persona en su trabajo o de la conciliación entre la vida personal y laboral.

Mejorar las prácticas laborales, puede ofrecer varias oportunidades, entre ellas, la mejora de la competitividad de un trabajador, el aumento de los niveles de eficiencia, reduce el estrés, reduce el ausentismo, reduce la rotación, mejora del clima laboral dentro de la organización y una mejor calidad de vida para los empleados y sus familias; lo cual se traduce en una mejor competitividad y productividad de la compañía.

### **3. Medio Ambiente**

Desarrollar una gestión basada en la responsabilidad ambiental consiste en reducir las agresiones al medio ambiente producto de la actividad de la empresa y promover la mejora de las condiciones ambientales.

Las empresas, de un modo u otro, dependen de insumos del medio ambiente para realizar sus actividades y parte de su responsabilidad es evitar los desperdicios de tales insumos: agua, energía, aire, etc.

Cuando una organización considera las cuestiones ambientales como una oportunidad, valoriza la utilización de los recursos y comienza a ver en la contaminación y los desechos, materiales y tiempo desperdiciados. La adopción, por parte de las organizaciones, de prácticas de gestión medioambiental puede generar el aumento de los ingresos derivado del hecho de que existen cada vez más consumidores que prefieren productos amigables con el medio ambiente ya sea por moda, salud o convicción; se reducen los costos a través de la eficiencia en el uso de los recursos naturales; la gestión medioambiental también permite la identificación de aquellos residuos que pueden resultar útiles para otros y que pueden ser vendidos; cada vez más la comunidad en general, valora a las empresas, no por sus resultados económicos en el corto plazo, sino por su capacidad de establecer estrategias que aseguren la sustentabilidad en el tiempo.

*“El deterioro ambiental no es consecuencia de un accidente ni de un error de cálculo: es consecuencia de decisiones tomadas sin considerar sus implicancias futuras”* Gilli (2011:88).

La organización debe encarar la gestión ambiental como una forma de retribución, por los recursos que retira de la naturaleza y por los daños que pueden causar sus actividades.

El desarrollo de campañas, la participación en iniciativas de educación ambiental, son acciones que la empresa puede ejecutar, contribuyendo a la mejora de la calidad de vida en el lugar en que vivimos.

#### **4. Proveedores**

Cualquier empresa, más allá de su tamaño, necesita adquirir materias primas, materiales y suministros para poder producir bienes y servicios. Esta compra puede hacerse siguiendo un criterio puramente económico, es decir, comprar al precio más bajo posible, o en base a la calidad; pero es importante que las organizaciones incorporen en sus procesos de compra criterios sociales y ambientales (aprovisionamiento sostenible y prácticas laborales justas).

Todas las compañías y en especial las grandes organizaciones, están siendo llamadas a hacerse responsable no sólo del impacto de sus acciones sino también del de todos aquellos que forman parte de su cadena de valor. Ser socialmente responsable implica establecer un diálogo con los proveedores, siendo transparente en las acciones, cumpliendo los contratos establecidos, contribuyendo para el desarrollo e incentivando a los proveedores para que también asuman compromisos de responsabilidad social.

Es importante divulgar los valores de la organización por la cadena de proveedores, empresas asociadas y servicios tercerizados. En consecuencia, la empresa debe evitar tercerizar servicios para organizaciones en las cuales exista degradación de las condiciones de trabajo.

## **5. Consumidores / Clientes**

Las relaciones con los clientes son un factor clave para la supervivencia de cualquier empresa. Hoy día, encontramos cada vez más, consumidores y clientes que se muestran preocupados por las cuestiones sociales y ambientales y esto, muchas veces, constituye un criterio de selección a la hora de elegir los productos y servicios que van a consumir.

En este escenario podemos considerar a la RSE como valor agregado, que permite obtener ventajas competitivas al diferenciar los productos y servicios de aquellas empresas que son más responsables.

Una compañía socialmente responsable ofrece calidad no solamente durante el proceso de venta, sino en toda su rutina de trabajo. Forma parte de sus atribuciones promover acciones que mejoren la credibilidad, la eficiencia y la seguridad de los productos y servicios, observando la legislación respectiva y los derechos de los consumidores, así como también, es parte de su responsabilidad, informar acerca de los riesgos potenciales y eliminar los daños a la salud que puedan ocasionar a los usuarios, el uso de los mismos.

Vamos a hacer un paréntesis en éste punto y reflexionar acerca del consumo y el consumismo.

El sociólogo polaco Zygmunt Bauman (2007, citado por Gilli 2011) en su libro Vida de consumo, analiza a la sociedad de consumo. El consumo es indispensable para la subsistencia de los seres humanos y esto es tan antiguo como la vida misma. Pero hoy, el consumo ocupa un papel preponderante, es factor importante que determina el estilo de vida social y las relaciones interpersonales.

Bauman distingue entre la sociedad de productores y la sociedad de consumidores. La primera apostaba a la prudencia, a la durabilidad y sobre todo a la seguridad a largo plazo. Pero el deseo de seguridad y estabilidad no son los parámetros de la sociedad de consumidores, ya que el consumismo *“asocia la felicidad con la gratificación inmediata o, más aún, con un aumento permanente de los deseos a satisfacer. Esto desencadena la obsolescencia inmediata de los objetos de los que se espera satisfacción”* (Guilli, 2011: 92).

Con la llegada del consumismo, el viejo paradigma según el cual la función central de una empresa consistía en satisfacer las necesidades sociales parece cambiar

por el de generar nuevos deseos, impulsando a las personas a una búsqueda incesante de satisfacción, en la que, continuamente los productos y servicios deben ser reemplazados por otros más nuevos y más novedosos. Este principio de inmediatez puede verse claramente en la industria electrónica, donde la rápida obsolescencia de los productos provoca que cada día haya toneladas de desechos a los cuales no se les puede dar un tratamiento ambientalmente sustentable, en especial en los países en desarrollo.

Es importante, además, analizar cuál es la responsabilidad que nos compete a los seres humanos a nivel ambiental y de sociedad, este consumo desproporcionado.

## **6. Comunidad**

En un interesante artículo de la Harvard Business Review, titulado *Estrategia y Sociedad* (2006), el profesor Michel Porter conjuntamente con Mark Kramer, establecen que para promover la RSE, es necesario comprenderla como una interrelación entre la empresa y la sociedad; y es que, los negocios y la sociedad se necesitan mutuamente. Las corporaciones necesitan de una sociedad sana, y al mismo tiempo, una sociedad sana necesita de empresas exitosas. “Cualquier negocio que persiga sus fines a expensas de la sociedad en la que opera descubrirá que su éxito es ilusorio y temporal”. (Porter y Kramer 2006: 7).

Estos dos autores, también nos dicen que, los líderes de negocios y la sociedad civil se han enfocado demasiado en sus fricciones y no lo suficiente en sus puntos de convergencia; por eso, las decisiones de negocios y las políticas sociales deben seguir el principio de “*Valor Compartido*”, es decir, que las alternativas elegidas deben beneficiar a ambos lados.

La relación que tiene una empresa con la comunidad en la que se encuentra inserta, es uno de los principales ejemplos de la puesta en práctica de los valores con los cuales está comprometida. El respeto a las costumbres y a la cultura local, la colaboración en proyectos educativos, el apoyo a ONG's u organizaciones comunitarias, la asignación de sumas de dinero a instituciones sociales y la divulgación de los principios de su emprendimiento a las personas de su entorno, son algunas de las acciones que demuestran el valor que su empresa brinda a la comunidad.

La participación dinámica y respetuosa con los grupos representativos locales en la búsqueda de soluciones conjuntas a los problemas comunitarios, hará de un emprendimiento un socio de la comunidad, reconocido y considerado por todos.

## **7. Gobierno**

La relación ética con el poder público, así como el cumplimiento de las leyes, forma parte de la gestión de una empresa socialmente responsable.

Ser ético, en este caso, significa cumplir las obligaciones de recaudación de impuestos y tributos, nivelar los intereses de la empresa con los de la sociedad, comprometerse formalmente con el combate de la corrupción, contribuir en proyectos y acciones gubernamentales realizados para el perfeccionamiento de políticas públicas en el área social, educativa, por mencionar algunos ejemplos.

En resumen: participar decisivamente en el desarrollo de su región y del país.

Gracias a todos los aspectos señalados anteriormente que contribuyen a lograr una gestión socialmente responsable, una PYMES puede convertirse en una organización atractiva, diferente y con un valor diferenciador para sus consumidores, para sus accionistas, para sus empleados y por su buena reputación para los nuevos mercados que vayan apareciendo.

## CONCLUSIONES

Como se planteó al inicio, el objetivo de este trabajo fue brindar un análisis sobre el rol de la Responsabilidad Social Empresaria como fuente de ventajas competitivas acotadas al segmento de pequeñas y medianas empresas.

Para ello, nos propusimos en primer lugar, establecer la importancia de la RSE como herramienta de gestión. Pudimos ver que si bien no existe una única definición de RSE, éste concepto se ha popularizado en los últimos años. Se trata de una práctica voluntaria, integrada a la gestión de la empresa y que pone énfasis en la relación de la organización con los llamados, según Freeman, *Stakeholder* (partes interesadas o grupos de interés), lo cual permite lograr un equilibrio entre los resultados económicos, sociales y medioambientales.

Seguidamente, indagamos acerca de las condiciones que deben reunir las PYMES y que les permiten implementar acciones de RSE en su gestión. De este abordaje, estamos en condiciones de afirmar la importancia del tamaño de éste tipo de empresa a la hora de llevar adelante acciones de RSE, esto se debe en gran parte a que una gran organización cuenta con una mayor cantidad de conocimientos, recursos y medios para adoptar prácticas de RSE que las pequeñas y medianas empresas no tienen. No obstante, a pesar de que las PYMES tienen otras prioridades eso no elimina la posibilidad de implementar una estrategia de RSE sin necesidad de efectuar una gran inversión monetaria. Podemos sostener que la clave está en transformar su cultura organizacional, incorporando de forma voluntaria valores éticos y alineando a las partes interesadas bajo esta visión compartida de la sostenibilidad, primero en el interior de la organización ejerciendo el liderazgo global responsable que promulga Bernardo Kliksberg e impregnado de forma transversal a la organización en todas las áreas y ámbitos de actuación, claro está teniendo en cuenta las limitaciones propias del tamaño y capital y siempre tratando de seguir el principio de valor compartido, que según Porter y Kramer (2006) trata de que las alternativas que se elijan beneficien a ambas partes.

Finalmente nos propusimos determinar la relación existente entre RSE y ventaja competitiva para éste tipo de empresa. Con tal motivo, podemos afirmar que la RSE es

una fuente de ventajas competitivas y un factor diferenciador para aquella empresa que la adopte; una ventaja competitiva porque incorporada a la gestión operativa y estratégica le brinda numerosos beneficios que como sostienen contribuyen a la reputación y buen nombre de la empresa, que ayudan a mejorar el posicionamiento, que por moda o convicción los clientes hacen que la elijan, lo cual ayuda a la fidelización de los mismos y le abre la posibilidad de expandirse a otros mercados nuevos y operativamente mejora el clima laboral, la competitividad del empleado, lo que deriva en un aumento de los niveles de eficiencia, entre otras cosas. Y un factor diferenciador porque no caben dudas que lo explicado anteriormente le aporta un valor añadido, la hace atractiva para sus diferentes públicos.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- AccountAbility. Norma sobre aseguramiento AA1000. (2003). Londres. [en línea] [http://www.comunicarseweb.com.ar/sites/default/files/biblioteca/pdf//1302125276\\_AA1000-En-espanol-2006.pdf](http://www.comunicarseweb.com.ar/sites/default/files/biblioteca/pdf//1302125276_AA1000-En-espanol-2006.pdf) [2016, noviembre 09].
- Barnett y otros (2006). En Pepe, A. I. (2011). Identidad e imagen organizacional: Un recorrido por los artículos anglosajones más relevantes de los últimos veinte años. *Revista Dixit* N° 14. [en línea] <http://revistas.ucu.edu.uy/index.php/revistadixit/article/view/318/294> [2016, noviembre 11].
- Bauman, Z. (2007) *Vida de consumo*. Fondo de Cultura Económica. Bs. As. En Gilli, J. J. (2011). *Ética y Empresa. Valores y Responsabilidad Social en la Gestión*. (pp:91-93) Buenos Aires: Granica.
- Bolsa de Comercio de Córdoba. (2014). El Balance de la Economía Argentina. Capítulo 7: Las PYMES en Argentina. [en línea] <http://bolsacba.com.ar/buscador/?p=1955> [2016, agosto 25]
- Business School University of Navarra. (2009). La evolución del concepto *Stakeholders* en los escritos de Ed Freeman. [en línea] [http://www.iese.edu/es/files/La%20evaluaci%C3%B3n%20del%20concepto%20de%20stakeholders%20seg%C3%BAAn%20Freeman\\_tcm5-39688.pdf](http://www.iese.edu/es/files/La%20evaluaci%C3%B3n%20del%20concepto%20de%20stakeholders%20seg%C3%BAAn%20Freeman_tcm5-39688.pdf). [2016, mayo 16].
- Capriotti, P. (2013) El concepto de imagen corporativa. En *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa*. (pp: 15-16) Málaga: IIRP [en línea] [http://www.bidireccional.net/Blog/PEIC\\_4ed.pdf](http://www.bidireccional.net/Blog/PEIC_4ed.pdf) Capriotti. [2016, noviembre 03].
- Casado Cañeque F. (2006) *La RSE ante el espejo: carencias, complejos y expectativas de la empresa responsable en el siglo XXI*. Zaragoza: Prensas Universitarias de Zaragoza. [en línea] [https://books.google.com.ar/books?id=IUHeNpFJ9YC&pg=PA77&lpg=PA77&dq=principios+de+sullivan+rse&source=bl&ots=C4fj3dfAsk&sig=\\_gmO38avQUMYPYhn8Dmd-uqGfBw&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjXj9WFr5rQAhXGx5AKHZ\\_PAUkQ6AEIRTAG#v=onepage&q=principios%20de%20sullivan%20rse&f=false](https://books.google.com.ar/books?id=IUHeNpFJ9YC&pg=PA77&lpg=PA77&dq=principios+de+sullivan+rse&source=bl&ots=C4fj3dfAsk&sig=_gmO38avQUMYPYhn8Dmd-uqGfBw&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjXj9WFr5rQAhXGx5AKHZ_PAUkQ6AEIRTAG#v=onepage&q=principios%20de%20sullivan%20rse&f=false) . [2016, noviembre 08].
- Cleri, C. (2012) *El libro de las PYMES*. Buenos Aires: Granica.
- Comisión de las Comunidades Europeas. (2001). LIBRO VERDE: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. Bruselas.

[en línea] [http://www.oiss.org/atprlja/IMG/pdf/libro\\_verde\\_sobre\\_RSE.pdf](http://www.oiss.org/atprlja/IMG/pdf/libro_verde_sobre_RSE.pdf) [2012, abril 25]

- Cortina, A. (2005, agosto, 20). Ética de la empresa, no sólo responsabilidad social. *El país*. [en línea] [http://elpais.com/diario/2005/08/20/opinion/1124488806\\_850215.html](http://elpais.com/diario/2005/08/20/opinion/1124488806_850215.html). [2015, julio 22].

- Cruz Roja Española. Responsabilidad Social en la Comunidad Valenciana por la promoción de mercado inclusivos (2013). Valencia. [en línea] [http://www.moverse.org/uploads/1/6/1/3/16135600/guia\\_rse\\_\\_para\\_pymes\\_-\\_cruz\\_roja\\_espaola.pdf](http://www.moverse.org/uploads/1/6/1/3/16135600/guia_rse__para_pymes_-_cruz_roja_espaola.pdf). [2016, junio 30].

- De George, R.T. (1999) En Monstuschi, L. (2009) *Consideraciones respecto de la ética en los negocios, la responsabilidad social, empresaria y la filantropía estratégica*. Buenos Aires: Universidad del CEMA.

- Dei, H. (2006) *La Tesis. Cómo orientarse en su elaboración*. Buenos Aires: Prometeo Libros.

- Dutton y Dukerich (1991); Dutton (1994 y 1997). En Pepe, A. I. (2011). Identidad e imagen organizacional: Un recorrido por los artículos anglosajones más relevantes de los últimos veinte años. *Revista Dixit* N° 14. [en línea] <http://revistas.ucu.edu.uy/index.php/revistadixit/article/view/318/294> [2016, noviembre 11].

- Epstein, E. (2006). En Zicari, A. (2007) *Responsabilidad social empresaria. Una visión financiera*. Buenos Aires: EDICON.

- Etkin, J. (2007) *Capital social y valores en la organización sustentable*. Buenos Aires: Granica.

- Fombrun, (1996). En Pepe, A. I. (2011). Identidad e imagen organizacional: Un recorrido por los artículos anglosajones más relevantes de los últimos veinte años. *Revista Dixit* N° 14. [en línea] <http://revistas.ucu.edu.uy/index.php/revistadixit/article/view/318/294> [2016, noviembre 11].

- Gilli, J. J. (2011) *Ética y empresa. Valores y responsabilidad social en la gestión*. Buenos Aires: Granica.

- Global Reporting Initiative. GRI e ISO 26000: Cómo usar las Directrices del GRI, en conjunto con la Norma ISO 26000 (2011). Ámsterdam. [en línea] <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Spanish-GRI-ISO-Linkage-Document-Updated-Version.pdf> [2016, noviembre 14].

- Global Reporting Initiative. Guía para la Elaboración de Memorias de Sostenibilidad (2000-2001) Ámsterdam. [en línea] <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Spanish-G3.1-Complete.pdf> [2016, noviembre 14].
- IARSE. (2008). Indicadores de Responsabilidad Social Empresaria + Paso a Paso para PYMES. Córdoba: Instituto Argentino de responsabilidad Social Empresaria.
- Johnson G., Scholes K. y Whittington R. (2006) *Dirección Estratégica*. Madrid: Pearson Educación S.A.
- Kliksberg, B. Responsabilidad Social Empresarial: ¿Moda o Demanda Social? [en línea] [http://www.econo.unlp.edu.ar/uploads/docs/responsabilidad\\_social\\_empresaria\\_moda\\_o\\_demanda\\_social\\_bernardo\\_kliksberg.%20B.%20Kliksberg.pdf](http://www.econo.unlp.edu.ar/uploads/docs/responsabilidad_social_empresaria_moda_o_demanda_social_bernardo_kliksberg.%20B.%20Kliksberg.pdf) [2016, noviembre 11].
- López Salazar, A. (2013). Hacia la Responsabilidad Social Empresaria de Pequeñas Empresas: Caso México. *Revista INTERNACIONAL ADMINISTRACION & FINANZAS*. Vol. 6, 39-54.
- Monstuschi, L. (2009) *Consideraciones respecto de la ética en los negocios, la responsabilidad social, empresaria y la filantropía estratégica*. Buenos Aires: Universidad del CEMA.
- Montoya Arévalo, B. y Martínez Ramos, P. (2012). Responsabilidad Social Empresaria: Una respuesta ética ante los desafíos globales. México: Diseño Editorial.
- Nieto Antolín, M y Fernández Gago, R. (2004). Responsabilidad Social Corporativa: La última innovación en Management. *Revista Universia Business Review*. Núm. 1, 28-39.
- Pacto Global Red Argentina. (2015). Estos son los principios del Pacto Global. [en línea] <http://pactoglobal.org.ar/#principios> [2016, mayo 17].
- Pepe, A. I. (2011). Identidad e imagen organizacional: Un recorrido por los artículos anglosajones más relevantes de los últimos veinte años. *Revista Dixit* N° 14. [en línea] <http://revistas.ucu.edu.uy/index.php/revistadixit/article/view/318/294> [2016, noviembre 11].
- Porter, M. (1987) La cadena de valor y la ventaja competitiva. En *Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un Desempeño Superior* (pp. 51-78). Buenos Aires: Rei Argentina S.A.

- Porter, M. y Kramer, M. (2006). Estregetia y sociedad. Harvard Business Review América Latina. [en línea] <http://www.fundacionseres.org/Lists/Informes/Attachments/12/Estrategia%20y%20Sociedad.pdf>. [2010, marzo 15]
- Rigou, M.; Dabusti, R. y Sarachian, S. (2016). La Responsabilidad Social Empresaria como herramienta de gestión de la PYME. Apuntes del curso: La Responsabilidad Social Empresaria organizado por la Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME).
- Strandberg, L. (2010). La medición y la comunicación de la RSE: indicadores y normas. [en línea] [http://www.iese.edu/en/files/Cuaderno%20No%209\\_tcm4-57352.pdf](http://www.iese.edu/en/files/Cuaderno%20No%209_tcm4-57352.pdf) [2016, noviembre 11].
- Weber, M. (2009). Revelar el potencial empresarial de la RSC: Cómo pueden las empresas evaluar los beneficios específicos de la RSC para la empresa. Revista de Responsabilidad Social Empresaria. Vol. I, 91-115.
- Zicari, A. (2007) *Responsabilidad social empresaria. Una visión financiera*. Buenos Aires: EDICON.