

Miranda Pontes, Ronaldo

**GESTIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD Y DE LOS
RESULTADOS MEDIANTE EL MONITOREO DE
INDICADORES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL –
UNA PROPUESTA DE MODELO PARA MICRO Y
PEQUEÑAS EMPRESAS**

**Tesis Doctoral presentada a la
Universidad Nacional de Misiones – UNaM como requisito para la
obtención del Título de Doctor en Administración**

Posadas (AR), NOVIEMBRE 2015

**GESTIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD Y DE LOS RESULTADOS
MEDIANTE EL MONITOREO DE INDICADORES DE
RESPONSABILIDAD SOCIAL – UNA PROPUESTA DE MODELO
PARA MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS**

Miranda Pontes, Ronaldo

**Tesis Doctoral Defendida y Aprobada por el Tribunal Examinador
constituido por los doctores que abajo firman**

Fecha de Aprobación / /2015

Composición del Tribunal Examinador:

Prof. Dr.

Institución:

Prof. Dr.

Institución:

Prof. Dr.

Institución:

Posadas (AR), 02 de Noviembre de 2015

DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD

En este acto dejo constancia que el contenido escrito en esta Tesis fue producto de mi trabajo, siendo original e inédito dentro de mi leal saber y entender.

Cuando aparecen conceptos de otros están identificados explícitamente a quién pertenece a través de citas.

Asimismo se aclara que este material no fue presentado en ésta u otra institución.

Ronaldo Miranda Pontes

DEDICATORIA

A mi querida familia que siempre cree en mis aventuras y me apoya. Mi esposa Ana Valeria, maravillosa, compañera, amiga y amante hace más de 33 años y para toda mi vida.

A mis hijos, de quienes siento mucho orgullo por lo que son y están construyendo. Rafael, Ana Paula y Ana Carolina. Son la alegría de mi vida.

A Magda Vacantes Chifarelli que ha sido un ángel de Dios en nuestro seno familiar.

A mis padres que durante toda la vida estuvieron siempre a mi lado durante mi crianza y ahora cuando llegó la hora de acompañarlos en la mejor edad.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco primero a Dios todopoderoso que en su infinita sabiduría ha cuidado mi vida y caminado conmigo en toda y cualquier situación.

Mi agradecimiento a mi querida familia que siempre me ha apoyado en todos los retos personales y profesionales, porque ustedes son la fuerza impulsora detrás de mi cuerpo y mi alma en busca de la mejor calidad para todos nosotros.

Mi agradecimiento a la Profesora Dra. Nilda Tañski, con sus conocimientos, experiencia y dedicación, siempre analizando en detalle, de manera rápida y eficaz el material de la tesis. También el apoyo y aliento para que pudiera llegar al final de este desafío académico.

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	4
AGRADECIMIENTOS.....	5
LISTA DE FIGURAS Y GRÁFICOS.....	8
LISTA DE TABLAS Y PLANILLAS.....	9
LISTA DE ABREVIATURAS.....	10
INTRODUCCIÓN.....	11
FUNDAMENTACIÓN.....	11
PROBLEMA.....	14
HIPÓTESIS.....	14
OBJETIVOS.....	15
OBJETIVO GENERAL.....	15
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	15
APOORTE DE LA INVESTIGACIÓN.....	16
METODOLOGÍA.....	17
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA DE LA TESIS.....	21
CAPÍTULO 1 – LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL.....	25
1.1 LAS EMPRESAS COMO ORGANIZACIONES SOCIALES.....	26
1.2 LAS EMPRESAS COMO SISTEMAS ABIERTOS.....	30
1.3 LA EMPRESA Y SU AMBIENTE.....	33
1.4 REVOLUCIÓN SISTÉMICA Y EL PAPEL DE LA EMPRESA EN LA SOCIEDAD.....	40
CAPÍTULO 2 - MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS.....	47
2.1 QUÉ SON MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS (MPES).....	48
2.2 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS POR SU TAMAÑO.....	49
2.3 EL ESCENARIO DE LAS MPES EN EL BRASIL Y EN EL MUNDO.....	52
2.4 LAS PRINCIPALES DIFERENCIAS ENTRE LAS GRANDES EMPRESAS Y LAS MPES.....	54
CAPÍTULO 3 - LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA.....	59
3.1 EL ORIGEN Y SUS PRECURSORES.....	59
3.2 LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN EL BRASIL.....	69
3.3 ENTENDIENDO LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA.....	72

3.4 EL EJERCICIO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA.....	86
3.5 LA RESPONSABILIDAD SOCIAL COMO ESTRATEGIA E INVERSIÓN.....	90

CAPÍTULO 4 – BALANCE SOCIAL.....96

4.1 DEFINICIÓN DE BALANCE SOCIAL.....	96
4.2 OBJETIVO DEL BALANCE SOCIAL.....	100
4.3 EVOLUCIÓN DEL BALANCE SOCIAL EN EL BRASIL.....	102
4.4 MODELOS DE BALANCE SOCIAL.....	104
4.4.1 MODELO IBASE.....	106
4.4.2 MODELO INSTITUTO ETHOS.....	107
4.4.3 MODELO GRI - GLOBAL REPORTING INICIATIVE.....	110

5 MODELO PROPUESTO - INDICADORES SOCIALES PÚBLICO INTERNO.116

5.1 EL PORQUÉ DEL PÚBLICO INTERNO.....	116
5.2 LOS INDICADORES SOCIALES INTERNOS.....	123
5.3 MODELO PROPUESTO Y SUS INDICADORES.....	124
5.3.1 INFORMACIONES GENERALES DE LA EMPRESA (INDICADORES).....	125
5.3.2 AUSENTISMO.....	126
5.3.3 TURNOVER.....	127
5.3.4 INDICADORES INTERNOS IBASE Y ETHOS.....	129
5.4 PLANILLA ELECTRÓNICA DEL MODELO PROPUESTO.....	131
5.4.1 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA EDUWORK EMPRENDIMIENTOS EDUCACIONAIS LTDA.....	131
5.4.2 PLANILLAS DE LOS INDICADORES SOCIALES DE LA EDUWORK.....	134
5.5 INFORME DE MANEJO DE LAS ACCIONES SOCIALES.....	144
5.5.1 TEMPLATE INFORME DE ADMINISTRACIÓN DE LAS ACCIONES.....	145

6 CONCLUSIONES.....148

BIBLIOGRAFÍA.....152

ANEXO.....161

LISTA DE FIGURAS Y GRÁFICOS

Figura 1 El ambiente total de la organización (visión sistémica).....	39
Figura 2- Donde están las mayores empresas del Brasil.....	55
Figura 3- Niveles de la responsabilidad social corporativa.....	88
Figura 4– Fórmulas del Índice de Ausentismo.....	126
Figura 5– Fórmula del Índice de <i>Turnover</i>	128
Figura 6– Evolución de los indicadores lucro líquido e inversiones sociales.....	137
Figura 7– Análisis horizontal – porcentajes de lucro e inversiones sociales.....	142

LISTA DE TABLAS Y PLANILLAS

Tabla 1- Clasificación del tamaño de Empresas.....	49
Tabla 2 - Clasificación del tamaño de Empresas.....	49
Tabla 3 - Criterio de clasificación del tamaño de Empresas por el número de empleados.....	50
Tabla 4 - Clasificación de la empresa en cuanto al tamaño.....	54
Tabla 5 - Algunas Investigaciones Norteamericanas en el Campo de la Responsabilidad Social de la Empresa.....	64
Tabla 6 - Principios de los administradores durante la Revolución Industrial.....	66
Tabla 7 - Leyes del período de administración por curaduría.....	68
Tabla 8 - Relacionamiento de la empresa con sus aliados o stakeholders.....	75
Tabla 9 - Diferentes visiones respecto a la responsabilidad social corporativa.....	81
Tabla 10 - Aspectos del desempeño social en el Balance Social.....	110
Tabla 11– Jerarquía de las Directrices modelo GRI - Global Reporting Initiative	111
Tabla 12 – Monitoreo de los indicadores sociales internos de la EduWork Emprendimientos Educacionais Ltda – Año 2014.....	136
Tabla 13 – Año 2014 Análisis vertical de los indicadores sociales - EduWork.....	140
Tabla 14 – Año 2014 Análisis horizontal de los indicadores sociales con base móvil – EduWork.....	142
Tabla 15 – Monitoreo de los indicadores sociales internos anuales.....	143

LISTA DE ABREVIATURAS

- ADCE - Asociación de los Dirigentes Cristianos de Empresas
- BNDES – Banco de Desarrollo Económico y Social
- CERES - *Coalition for Environmentally Responsible Economies*
- CFC – Consejo Federal de Contabilidad
- CVM - Comisión de Valores Inmobiliarios
- DVA - Demostración del Valor Adicionado
- FGV - Fundación Getulio Vargas
- FIDES - Fundación Instituto de Desarrollo Social y Empresarial
- GEs - Grandes Empresas
- GRI – *Global Reporting Initiative*
- IBASE - Instituto Brasileño de Análisis Sociales y Económicos
- IBGE – Instituto Brasileño de Geografía y Estadística
- MPEs - Micro y Pequeñas Empresas
- NBC - Norma Brasileña de Contabilidad
- PBI – Producto Bruto Interno
- PNUMA - Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente
- SEBRAE – Servicio Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas

INTRODUCCIÓN

FUNDAMENTACIÓN

El ambiente de negocios en el mundo actual, principalmente del sector privado, ha sido tremendamente asolado por la competitividad surgida especialmente de la globalización. En este ambiente altamente competitivo la responsabilidad social empresarial pasó a ser ampliamente discutida y defendida como una herramienta de estrategia importante en el mundo de los negocios. Mucho se ha investigado sobre el tema, y modelos de monitoreo y divulgación de la responsabilidad social se presentan en abundancia en la literatura mundial. En el Brasil modelos de informes sociales amplios son difundidos, presentados y defendidos por organizaciones como el Instituto Ethos y el Instituto Brasileño de Análisis Sociales y Económicos – IBASE como una importante herramienta de presentación de la responsabilidad social corporativa y principalmente como monitoreo de la estrategia empresarial. A partir de esos modelos las principales corporaciones empresarias divulgan con regularidad sus Balances Sociales y monitorean sus estrategias por medio de los informes.

Lo que se observa, y es presentado por la literatura y en los congresos nacionales e internacionales sobre el tema, es una creciente inversión, por parte de las grandes empresas, en el monitoreo de la responsabilidad social corporativa como una estrategia para divulgación de la imagen de la empresa, pero principalmente para estimular la productividad y los resultados económicos. Los informes sociales son levantados y monitoreados periódicamente por la controladuría de las grandes empresas que contratan especialistas en el área, y muchas veces crean inclusive departamentos propios de desarrollo y control de la

responsabilidad social corporativa. Las inversiones en esta área han sido recompensadas con la mejora de la imagen de la empresa y principalmente con la mejora de los indicadores de productividad y rentabilidad.

La importancia del monitoreo de la responsabilidad social corporativa no es cuestionada. Pero, en este contexto, se nota una gran dificultad para que las empresas de pequeño tamaño, micro y pequeñas, hagan la inversión necesaria para la implementación de esta estrategia. Es importante destacar que en el Brasil, así como en otros países, las micro y pequeñas empresas representan una parte relevante del PBI – Producto Bruto Interno y de otros indicadores de actividades económicas. Se comprueba esa importancia con los datos divulgados por el presidente del Sebrae – Servicio Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas, el Sr. Luiz Barretto¹. Según Barretto los pequeños negocios responden por más de un cuarto del Producto Bruto Interno – PBI brasileño alrededor de 9 millones de micro y pequeñas empresas en el país, que juntas, representan 27% del PBI un resultado que viene creciendo en los últimos años. Estos datos son referentes al año 2011 levantados por la Fundación Getulio Vargas – FGV a pedido del Sebrae.

El universo de las MPEs - micro y pequeñas empresas es relevante en cualquier economía. Sin embargo, enfrentan grandes desafíos de gestión principalmente por la falta de recursos financieros, humanos y de herramientas accesibles a su realidad.

Aun con la ayuda de los organismos fomentadores del emprendedurismo y de gestión, se notan dificultades en el desarrollo de metodologías eficaces y aplicables a la gestión de indicadores estratégicos de responsabilidad social que se traduce en productividad y resultados.

¹BARRETTO, Luiz. Micro e Pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil. Disponível em <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/Micro-e-pequenas-empresas-geram-27%25-do-PIB-do-Brasil>. Visitado el 10-1-15

Las informaciones hasta aquí citadas sirven para respaldar las relevantes observaciones y conclusiones, que surgen de manera espontánea y con creciente intensidad en este universo de las micro y pequeñas empresas. Existen modelos y sistemas de gestión de indicadores que son ampliamente empleados por las grandes y medianas empresas. Esos son los Sistemas Integrados de Gestión - SGI soportados y alimentados por las áreas de controladuría de las empresas que pueden financiar esta estructura. Para las MPEs es imposible la implementación de tal estructura, pues es muy cara para el tamaño del negocio.

El trabajo desarrollado y presentado en esta tesis describe y contextualiza la responsabilidad social como una estrategia de negocios destacando los indicadores de los informes sociales indicados por los principales institutos de investigación. Y también, propone un modelo capaz de ser adoptado por las MPEs de forma eficiente y eficaz dentro de la realidad económica y financiera de las mismas.

Las MPEs son las que más pueden beneficiarse con indicadores de gestión social realizados de forma adecuada a su realidad económica financiera y con utilización de pocos recursos para mejora de la gestión de los negocios. Los indicadores ligados principalmente a la fuerza del trabajo, o sea, dedicados al público interno, cuando son manejados adecuadamente, pueden reflejarse en aumento de la productividad y de los resultados.

La sistematización de los estudios y la investigación de las diversas fuentes, el conocimiento y la experiencia en la gestión de empresas, así como las observaciones y relatos de los administradores de forma directa e indirecta, serán utilizados en esta tesis de doctorado. Se realizó una investigación de la literatura existente, así como de instrumentos utilizados en la actualidad, a fin de ofrecer una propuesta de una herramienta que dispusiese de indicadores sociales relevantes y de sistematización accesible a su aplicación en las MPEs.

La contribución de esta tesis será el desarrollo de un modelo de indicadores estratégicos para monitorear la responsabilidad social interna, a fin de generar productividad y resultados para las MPEs.

PROBLEMA

La dificultad que las MPEs presentan para el desarrollo de estrategias enfocadas en el público interno, generada por la falta de modelos de informes sociales con indicadores prácticos para el desarrollo de una gestión que potencialice la productividad y los resultados de forma estratégica y accesible, dedicada a la realidad de ese segmento de gran importancia para la economía de cualquier país.

Este problema afecta directamente las MPEs, pues los informes existentes y divulgados son excesivamente extensos y de onerosa aplicabilidad. Es posible desarrollar un modelo de informe para el monitoreo de indicadores sociales estratégicos que pueden ser sistematizados, para MPEs, y enfocados en el público interno de forma de subsidiar la gestión de la fuerza de trabajo maximizando la productividad y los resultados.

HIPÓTESIS

Las principales hipótesis asumidas para trabajar de manera más efectiva con el problema propuesto y con los objetivos establecidos son las siguientes:

H1: Los micro y pequeños empresarios tienen gran limitación de gestión debido a su tamaño y falta de recursos adecuados principalmente con relación a la productividad de la fuerza de trabajo.

H2: Existen muchos informes sociales con innumerables indicadores de gestión social que la micro y pequeña empresa no utilizan por desconocimiento o por ser de difícil realización u onerosos.

H3: Es posible investigar, identificar y seleccionar los mejores indicadores de los informes sociales existentes y sistematizarlos, simplificando su aplicación de esa forma. Permitiendo así, su adopción por las MPEs en el sentido de orientarlas en la gestión de la fuerza de trabajo resultando en el aumento de la productividad y reducción de costos.

OBJETIVOS

Objetivo General

Tomando como referencia los informes sociales indicados por las mayores organizaciones fomentadoras de la responsabilidad social corporativa en el Brasil (Instituto Ethos de Responsabilidad Social, el Instituto Brasileño de Análisis Sociales y Económicos – IBASE y *Global Reporting Initiative* – GRI) y también observando las limitaciones financieras de las MPEs, investigar, seleccionar, construir y proponer un modelo de informe enfocado en los indicadores sociales dedicados al público interno, a fin de maximizar la productividad y resultados, y que puedan ser aplicados de forma práctica y simplificada.

Objetivos específicos

- Investigar, comprender y organizar los indicadores presentados en los informes sociales corporativos por medio de la investigación bibliográfica y documental. Presentar los resultados de forma sucinta y práctica para evaluación de su aplicación en las MPEs.

- investigar, entender e identificar los indicadores sociales enfocados en el público interno, en el cual su aplicación representará ventajas competitivas con relación a la productividad y resultados para las MPEs.
- Averiguar, estudiar y proponer un modelo de informe de gestión social enfocado en el público interno que maximice la productividad y los resultados de las micro y pequeñas empresas.

APORTE DE LA INVESTIGACIÓN

Para una mejor comprensión de la contribución de la investigación es necesario hacer una breve historia de la experiencia profesional y académica del autor de la presente tesis de doctorado.

La experiencia profesional del autor empezó en la industria textil de pequeño tamaño y familiar donde actuó durante catorce años en la gestión financiera. Como ejecutivo de finanzas siempre lidió con la falta de instrumentos que adecuasen los indicadores de gestión a la realidad de las MPEs y que pudiesen de esa forma, ayudar al aumento de la productividad y consecuente mejora en los resultados.

Después actuó durante nueve años como director de planeamiento y gestión del Instituto Metodista Granbery, institución de educación fundada en 1889 en Juiz de Fora – MG. En esta institución desarrolló una gestión enfocada en los principios y valores cristianos, en la ética y responsabilidad social, donde algunos indicadores de gestión ya eran utilizados.

En los días actuales, se dedica al trabajo académico con énfasis en la gestión de costos en proyectos. Desarrollando proyectos que puedan generar aumentos de productividad y resultados para las empresas. Ya presentó varios

artículos de gestión de costos y de responsabilidad social corporativa en congresos nacionales e internacionales.

También actúa hace once años como profesor en los MBAs de la Fundación Getulio Vargas en las disciplinas de gestión de costos, contabilidad y presupuesto, tanto para cursos regulares como cursos corporativos.

Administra en calidad de socio la empresa EduWork Empreendimentos Educacionais Ltda que actúa en el mercado de entrenamiento y consultoría empresarial hace más de quince años, donde ha encontrado entre sus clientes, principalmente los de pequeño tamaño, gran dificultad para la adopción de estrategias basadas en indicadores, teniendo en vista la dificultad de obtenerlos.

El objetivo de esta tesis de doctorado es investigar, organizar y buscar validar un instrumento con indicadores sociales que puedan ser utilizados de forma práctica, eficaz, de bajo costo y que maximice la productividad y el resultado de las MPEs.

METODOLOGÍA

La investigación cualitativa ha sido históricamente más utilizada en algunos campos específicos de la investigación en las ciencias sociales. Marcelo Vieira² sin embargo, como se destacó por Miles y Huberman³, desde la década de 1990, se ha incrementado el número de investigaciones cualitativas en disciplinas básicas y aplicadas como la administración en general.

2 VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Debora Moraes (2005), Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática. Rio de Janeiro: Editora FGV, Pág. 17.

3 MILES, Matthew B.; HUBERMAN, Michael A. (1994). Qualitative data analysis. 2 ed. London: Sage.

Ludke y André (1986) y Trivinos (1987) (citado por VIEIRA⁴) ya describían los análisis cualitativos como siendo caracterizados por ser esencialmente descriptivos, utilizando, a menudo, transcripciones de entrevistas y testimonios, citas que permitían corroborar los resultados y ofrecer algunos puntos de vista. Por lo tanto, se puede afirmar que la lógica y la coherencia de la argumentación en la investigación cualitativa se basan en una variedad de técnicas que se utilizan de manera cualitativa, como la literatura, las técnicas de observación de campo, análisis de la información histórica, entre otros.

Silva y Menezes⁵ clasifican la investigación según su naturaleza en básica y aplicada. En cuanto a su abordaje en cuantitativa y cualitativa y en cuanto a sus objetivos en exploratoria, descriptiva y explicativa o analítica y sus procedimientos técnicos.

Según Vieira algunos elementos asociados con los enfoques cualitativo y cuantitativo en las hipótesis y problemas típicos son:

- Epistemológicos – ¿Cuál es la naturaleza de la realidad? El investigador es neutro en relación al objeto y a los sujetos investigados o el investigador interactúa con el objeto y el sujeto investigado.
- Retóricos – ¿Cuál es el lenguaje de la investigación? Formal con base en un conjunto de definiciones voz impersonal o Informal cuando las definiciones emergen en el proceso con la voz personal.
- Metodológicos – ¿Cuál es el proceso de investigación? Proceso deductivo de causa y efecto. Precisión y consistencia a través de validez y confiabilidad. O entonces, por el proceso inductivo con la interrelación de los factores a través de la contextualización. Normas y teorías desarrolladas para la comprensión usando

4 VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Debora Moraes (2005), Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática. Rio de Janeiro: Editora FGV, Pág. 17.

5 SILVA, Edna L.; MENEZES, Estera M. Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. Florianópolis: Laboratório de ensino à distância da UFSC, 2001.

la precisión y consistencia a través de la verificación y de la fuerza del argumento teórico.

Se puede observar que las diversas etapas del método cualitativo de investigación están presentes en el desarrollo del presente trabajo. Pues, según Vieira⁶, una investigación cualitativa se divide en tres etapas:

Etapa 1 – Revisión bibliográfica - donde el autor procura la fundamentación teórica.

Etapa 2 – Construcción del modelo de planillas e informe – utiliza la fundamentación teórica y el conocimiento previo y más informaciones y confirmaciones proponen un modelo de planillas e informes que monitorean y manejan los indicadores sociales internos.

Etapa 3 – Respuesta al problema de investigación con la estructuración y revisión del modelo propuesto y sus conclusiones.

Santos⁷ caracteriza las investigaciones de acuerdo con los objetivos pudiendo ser según las fuentes utilizadas en la recolección de datos y de los procedimientos de correlación. Según los objetivos pueden ser: exploratorios, descriptivos y analíticos.

En el presente trabajo la investigación, según su naturaleza, es aplicada y cualitativa. En cuanto al objetivo, el mismo se presenta con características tanto exploratorias como descriptivas, pues fue realizada utilizando revisión bibliográfica, experiencias de profesionales que estudian y trabajan en el área y visitas a sitios para investigación, etc.

⁶ VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Debora Moraes (2005), Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática. Rio de Janeiro: Editora FGV.

⁷SANTOS, Antonio Raimundo dos (2006). Metodologia científica: a construção do conhecimento. Editora DP&A, Rio de Janeiro, Pág. 25.

La caracterización de la investigación según las fuentes de datos son tres: en el campo, en el laboratorio y en las referencias bibliográficas.⁸

El presente trabajo utilizó la investigación bibliográfica, que es una investigación de los materiales escritos pudiendo ser gráficos o electrónicos sobre un determinado tema. Actualmente sobre cualquier necesidad humana conocida o sentida hay algo escrito. Por lo tanto la investigación bibliográfica debe iniciar cualquier proceso de búsqueda científica debido a su gran importancia.

La revisión bibliográfica sobre los temas relacionados con la presente investigación y el conocimiento previo del investigador son los elementos principales que componen el marco para la construcción de un modelo de gestión de la productividad y rentabilidad de las MPEs por el monitoreo de indicadores de responsabilidad social. El desarrollo del trabajo es presentado en los capítulos posteriores como una respuesta al problema propuesto, y consiste en la presentación y sistematización simplificada y menos onerosa de indicadores sociales que podrán optimizar la productividad y rentabilidad de las MPEs. El desarrollo de la investigación parte de las principales referencias bibliográficas, metodológicas y empíricas aceptadas y practicadas por el mercado, principalmente por las grandes y medianas empresas, pero que aún no benefician a las MPEs.

El desafío de este trabajo está en investigar, organizar y buscar validar un instrumento con indicadores sociales, de forma simplificada y con poco costo, aplicado a micro y pequeña empresa para maximizar la productividad y la rentabilidad, de las mismas.

También, Thiollent⁹ presenta la investigación-acción y la describe como un tipo de investigación social con base empírica que es concebida y realizada en estrecha asociación con una acción o con la resolución de un problema colectivo y en el cual los investigadores y los participantes de la situación o del problema están envueltos de un modo cooperativo y participativo.

⁸Idem, Pág. 25, Pág. 27.

⁹THIOLLENT, Michel. Metodologia da pesquisa-ação. 11 ed. São Paulo: Cortez, 2002.

Así, se puede resumir las características de la presente investigación, a partir de la referencia descrita en este ítem, como siendo, predominantemente una investigación aplicada y cualitativa. En cuanto a los objetivos, el trabajo presenta características tanto exploratorias como descriptivas. En cada uno de los asuntos componentes del modelo y en parte de la aplicación práctica, se hace una investigación descriptiva. Ya en la discusión de los asuntos y del conocimiento generado a través de la interacción teórico - práctica acerca de las interfaces, el estudio es exploratorio. Como uno de los objetivos propuestos es el desarrollo de un modelo, a partir de la referencia teórica existente que puede ser aplicada, se concluye que los procedimientos o métodos de investigación necesarios son básicamente la investigación bibliográfica y la investigación-acción.

La visión sistémica presentada en esta tesis, así como los elementos que la constituyen, son útiles y pueden traer una gran contribución para las MPEs, en lo que se refiere a la gestión de la productividad y rentabilidad.

BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA DE LA TESIS

La estructura de la tesis fue elaborada con las siguientes divisiones: introducción donde consta la fundamentación, problema, hipótesis, objetivos, aporte de la investigación, metodología y la breve descripción de la estructura de la tesis. Después tenemos el marco teórico desarrollado en cuatro capítulos donde está colocado el estado del arte sobre el asunto investigado. Enseguida en el capítulo cinco es presentado el modelo propuesto. Y por fin en el capítulo seis las conclusiones y bibliografía.

En la introducción es presentada una fundamentación para el problema de investigación que es la dificultad que los micro y pequeños empresarios tienen en la gestión de la fuerza de trabajo, para maximizar la productividad y el lucro, utilizando indicadores sociales internos teniendo en vista

la complejidad de los instrumentos existentes. Se presentaron las hipótesis, los objetivos generales y específicos que serán respondidos en la conclusión de la tesis. Se destaca también la metodología adoptada en la investigación.

Para cada uno de los seis capítulos sigue una breve descripción de su estructura.

El capítulo 1 describe la organización empresarial en todos sus aspectos usando la definición encontrada en la literatura. Muestra las empresas como organizaciones sociales que actúan en la sociedad como sistemas abiertos. Y como sistema abierto sufren influencias del macro ambiente, del ambiente operacional y del ambiente interno. Estos ambientes ejercen presiones sobre la empresa, principalmente, en lo que se refiere a su relación con la sociedad. La presión que la sociedad ejerce en los últimos días es la exigencia de una mayor responsabilidad social, tanto interna como externamente.

En el capítulo 2 es presentada una parte de las organizaciones empresarias, foco de esta tesis, que son las MPEs. Se describe la definición, sus características, importancia para la economía, y dificultades de gestión debido a su estructura. Discurre sobre el escenario en el Brasil y en el mundo sobre la realidad de ese segmento. Entre las principales diferencias entre las grandes y las micro y pequeñas empresas se destaca que las micro y pequeñas tienen: menor escolaridad, falta de recursos de capital de giro, dificultad de financiamiento y falta de herramientas de gestión adecuadas a su tamaño.

El capítulo 3 describe el estado del arte sobre la responsabilidad social corporativa. Presenta las ideas defendidas por sus principales autores, su origen y evolución en el mundo y en el Brasil. Presenta las varias visiones respecto a la responsabilidad social corporativa. Uno de los enfoques de la responsabilidad social es presentado como un instrumento estratégico en la gestión de las empresas. Por fin, la responsabilidad social es defendida como estrategia de inversiones que comprobablemente retorna en beneficios para la empresa cuando es aplicada a sus *stakeholders*. Se destacan principalmente los

resultados de las aplicaciones de responsabilidad social destinadas al público interno.

A continuación, se discurre sobre los informes de actividades sociales también denominado de balance social. Este es el capítulo 4 que presenta las definiciones de los principales autores sobre este instrumento de divulgación de las actividades sociales que puede ser considerado instrumento estratégico para la toma de decisión, a fin de amplificar los resultados. Además de medir y controlar las estrategias enfocadas en el público interno, también divulgan los indicadores externos y la interacción con la sociedad.

Como el balance social no es obligatorio, varios institutos fomentadores de la idea desarrollaron su modelo propio. Así, es presentado los modelos del IBASE - Instituto Brasileño de Análisis Sociales y Económicos y el modelo del Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social, de origen nacional, y el GRI - Global Reporting Initiative, de origen internacional. Estos modelos fueron investigados para buscar los indicadores sociales internos que harían parte de la propuesta desarrollada para las MPEs en esta tesis.

A partir de este punto el investigador reafirma el foco de la investigación en los indicadores del público interno que podrían ser incluidos en el modelo para la obtención de la mejora de la productividad y resultados de las MPEs. De esa forma, empieza el capítulo 5 que es el desarrollo del modelo propuesto. Se describen entonces los indicadores y es elaborada una planilla electrónica que facilitará la aplicabilidad del instrumento por las MPEs. Fue aplicada la planilla elaborada en la empresa EduWork Empreedimentos Educacionais Ltda con los datos de 2014 para testear los indicadores y la planilla. Además, de la planilla es presentado un *template* de informe de gestión de los indicadores que deberá ser adoptado por las empresas que permitirá evaluar a lo largo de los meses y años las mejores prácticas de gestión de los indicadores adoptadas.

Por fin el capítulo 6 describe las conclusiones a las que el investigador fue llevado a lo largo del trabajo en consonancia con el problema de investigación, objetivos e hipótesis.

CAPÍTULO 1 – LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL

Según Fábio Ulhôa Coelho se define empresa como la actividad, cuya marca esencial es la obtención de lucros con la oferta al mercado de bienes o servicios, generados éstos mediante la organización de los factores de producción (fuerza de trabajo, materia prima, capital y tecnología).¹⁰

La empresa, como unidad económica, puede adoptar diversas formas desde las más simples – empresa individual – pasando a las micro y pequeñas empresas, que son el foco del presente trabajo, empresas de medio tamaño y hasta el más alto tipo, que es la sociedad anónima. En este momento es importante destacar todos los aspectos y definiciones de empresas para basar la presente tesis.

Para Mervin Kohn según CHIAVENATO¹¹, las empresas producen bienes o servicios, emplean personas, utilizan tecnologías, requieren recursos y necesitan administración como cualquier otra organización social. Pero, lo que hace a las empresas diferentes de las demás organizaciones sociales es la orientación hacia el lucro, los riesgos, la filosofía de negocios, evaluaciones contables y el reconocimiento como negocio por las demás organizaciones.

Según ANSOFF¹², el concepto de empresa está relacionado a una organización social con objetivos propios y motivación deliberada, que se distingue de otras formas de organización social, como el Gobierno, la Iglesia, las Fuerzas Armadas y fundaciones sin fines lucrativos, por la medida de éxito

10COELHO, Fábio Ulhôa. Curso de Direito Comercial : Direito de Empresa. 12.ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

11CHIAVENATO, Idalberto. Administração – Teoria, processo e prática. Rio de Janeiro, Elsevier, 2007.

12ANSOFF, H. Igor. A nova estratégia empresarial. São Paulo, Editora Makron Books, 2001.

adoptada, que históricamente ha sido el excedente de ingresos sobre los costos necesarios para la obtención de estos ingresos, o sea, el lucro.

En el concepto de Igor Ansoff¹³ presentado, se afirma que las diferencias de las empresas, con las otras organizaciones sociales, son la medida de éxito adoptada y el lucro.

Para Chiavenato¹⁴ las empresas constituyen una de las más complejas y admirables instituciones sociales que la creatividad y el ingenio humano construyeron. Las empresas de hoy son diferentes de las de ayer y, probablemente, mañana y en el futuro distante, presentarán diferencias aun mayores.

Por ese relato queda claro que Chiavenato¹⁵ describe la empresa como organización en constante cambio y evolución. Justifica su afirmación mostrando que las empresas operan en diferentes ambientes, sufriendo las más variadas coacciones y contingencias en el tiempo y en el espacio, reaccionando dentro de estrategias y comportamientos diferentes, y, de esta forma, alcanzando resultados extremadamente distintos.

1.1 LAS EMPRESAS COMO ORGANIZACIONES SOCIALES

Las organizaciones, según el *Tavistock Institute*, citado por ORSTMAN¹⁶, se constituyen de un sistema técnico-social dotado de características diferenciadoras propias y que, socialmente legitimadas, realizan funciones relevantes para la sociedad. Muchas veces se subdividen en partes

13 ANSOFF, H. Igor. A nova estratégia empresarial. São Paulo, Editora Makron Books, 2001.

14 CHIAVENATO, Idalberto. Administração – Teoria, processo e prática. Rio de Janeiro, Elsevier, 2007

15 idem

16 ORTSMAN, Oscar. Mudar o Trabalho. As experiências, os métodos, as condições de experimentação social. Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian, 1984.

especializadas, o subsistemas, que interactúan en el cumplimiento de las funciones del conjunto.

En la sociedad moderna, casi todo el proceso productivo es realizado dentro de una organización. El hombre moderno pasa la mayor parte de su tiempo dentro de organizaciones, de las cuales depende para nacer, vivir, aprender, trabajar, ganar su salario, obtener todos los productos y servicios de que necesita, etc. Según Chiavenato¹⁷, la razón que explica la enorme variedad y densidad de organizaciones en el mundo actual, es el hecho de que la organización es el más eficiente medio de satisfacer un gran número de necesidades humanas.

Existen tres razones que explican la existencia de las organizaciones:

1 – Razones sociales: las personas son seres gregarios que necesitan relacionamiento con otras personas para vivir. Se organizan debido a esa necesidad y procuran satisfacciones sociales que solamente las organizaciones pueden atender.

2 – Razones materiales: las personas se organizan para, en mutua colaboración, alcanzar: a) aumento de habilidades; b) compresión de tiempo; c) acumulación de conocimientos.

3 – Efecto sinérgico: las organizaciones presentan un efecto multiplicador de las actividades de sus miembros. Así, el resultado de la tarea organizacional es más que la simple suma de las tareas individuales. La sinergia ocurre siempre que dos o más causas producen – actuando conjuntamente – un efecto mayor que la suma de los efectos que producirían actuando separadamente. Es el llamado efecto multiplicador.

17 CHIAVENATO, Idalberto. Administração – Teoria, processo e prática. Rio de Janeiro, Elsevier, 2007

Imagine un mundo sin organizaciones. No habría escuelas para obtención de una educación formal, ni hospitales, ni clubes y asociaciones, ni partidos políticos, ni gobierno, ni empresas. Un medio para medir el grado de civilización es mirar la diversidad de organizaciones de una sociedad dada.¹⁸

En ese mismo sentido, Duarte¹⁹ deja claro que las organizaciones son indiscutiblemente miniaturas de la sociedad. Ellas tienen una jerarquía de status y de papeles, un sistema de muchos valores y un repertorio de expectativas. Grandes organizaciones, entonces, son definidas como miniaturas del sistema social, en las cuales sus miembros satisfacen muchas de sus necesidades básicas y mantienen expectativas de ser recompensados por su conformidad y lealtad.

Entre los muchos tipos de organización, una interesa particularmente al objetivo de esta tesis: la empresa y principalmente las micro y pequeñas empresas.

Especializada en la reunión y aplicación de recursos materiales y humanos en la atención de necesidades individuales o colectivas, la empresa es una organización en mayor evidencia en la sociedad contemporánea.

Según Mervin Kohn citado por Chiavenato²⁰, algunas características hacen la diferencia entre las empresas y las demás organizaciones:

1 – Las empresas son orientadas para el lucro: aunque el propósito final de las empresas sea producir bienes o servicios, su propósito inmediato es el lucro, o sea, el retorno financiero que excede el costo.

18CHIAVENATO, Idalberto. Administração – Teoria, processo e prática. Rio de Janeiro, Elsevier, 2007

19DUARTE, Gleuso Damasceno; DIAS, José Maria Martins. Responsabilidade social: a empresa hoje. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos Editora S/A, 1996

20CHIAVENATO, Idalberto. Administração – Teoria, processo e prática. Rio de Janeiro, Elsevier, 2007

2 – Las empresas asumen riesgos: los riesgos envuelven tiempo, dinero, recursos y esfuerzos. Las empresas no trabajan en condiciones de certeza. El riesgo ocurre cuando la empresa posee algún conocimiento respecto a las consecuencias de sus negocios, conocimiento éste que puede ser usado para pronosticar la posibilidad de lo que pueda ocurrir. El riesgo de las operaciones empresarias es aceptado como un ingrediente inherente a los negocios y puede hasta incluir la posibilidad de pérdida completa de las inversiones hechas.

3 – Las empresas son dirigidas por una filosofía de negocios: Los administradores de cúpula toman decisiones que se relacionan con mercados, costos, precios, competencia, reglamentos del gobierno, legislación, coyuntura económica, relación con la comunidad, además de asuntos internos relativos a la estructura y al comportamiento de la empresa. Las empresas producen bienes o servicios para atender las necesidades de la sociedad y, para esto, deben no solamente probar su vitalidad económica, sino, sobre todo aceptar sus responsabilidades con relación a los consumidores, a los empleados, a los accionistas y a la sociedad como un todo.

4 – Las empresas son generalmente evaluadas bajo un punto de vista contable: el abordaje contable es importante, pues las inversiones y retornos deben ser registrados, procesados, sumariados y analizados de una forma simplificada, y medidos en términos monetarios.

5 – Las empresas deben ser reconocidas como negocios por las demás organizaciones y por las agencias gubernamentales: las empresas son consideradas como productoras de bienes y servicios y, como tal, pasan a ser solicitadas por las otras organizaciones, que les proveen entradas, consumen sus salidas, y/o les aplican tasas e impuestos.

6 – Las empresas constituyen propiedad privada: esta debe ser controlada y administrada por sus propietarios o accionistas, o por administradores profesionales.

Como se puede observar las empresas son organizaciones que tienen sus características propias, lo que las diferencia de las demás organizaciones.

Se aplican a la empresa las observaciones hechas hasta ahora sobre las organizaciones en general. Todas estas observaciones son importantísimas cuando son principalmente aplicadas a las micro y pequeñas empresas que son el foco de la presente tesis.

Según Duarte²¹, las empresas no existen en el vacío, sino que están insertas en un conjunto específico de organizaciones políticas, culturales, jurídicas y económicas, sometidas al intrincado conjunto de relaciones que de ahí provienen. Elemento integrante del macro sistema social, la empresa, que es un sistema abierto, da y recibe, actúa y reacciona, influencia y sufre influencia, se adapta y provoca adaptaciones. En el próximo ítem presentamos lo que, en la literatura investigada, se dice sobre la empresa como un sistema abierto.

1.2 LAS EMPRESAS COMO SISTEMAS ABIERTOS

Con la aparición de la Teoría de los Sistemas, se volvió evidente e inocultable la naturaleza sistémica de las organizaciones en general y de las empresas en particular. El concepto de sistema abierto surgió en la biología, a partir del estudio de los seres vivos y de su dependencia y adaptabilidad al medio ambiente, extendiéndose a las otras disciplinas científicas, como la Psicología, Sociología y llegando a la Administración.

Hoy, la Teoría de los Sistemas se aplica a todos los tipos de sistemas vivos, desde el virus hasta las sociedades. Las cosas vivas son sistemas abiertos con entradas y salidas en relación al medio ambiente.

²¹DUARTE, Gleuso Damasceno; DIAS, José Maria Martins. Responsabilidade social: a empresa hoje. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos Editora S/A, 1996

Según Chiavento²², el sistema es un conjunto de elementos dinámicamente interrelacionados, desarrollando una actividad o función para alcanzar uno o más objetivos o propósitos.

Existen en esta definición cuatro características: el conjunto de elementos, o sea, partes u órganos componentes del sistema, o sea, los subsistemas; los elementos dinámicamente relacionados que representan la interacción e interdependencia recíproca entre ellos; el desarrollo de actividad o función, que es la operación, actividad o proceso del sistema; los objetivos o propósitos que constituyen la propia finalidad para la cual el sistema fue creado.

Delante de estas cuatro características, el sistema funciona como un todo organizado lógicamente. Este aspecto de totalidad y de integridad es el fundamento de un sistema.

En la definición de Megginson²³, como en la Chiavenato, el abordaje sistémico tiene un enfoque contemporáneo importante en la evolución de la administración, y define sistema como “un todo complejo y organizado, un conjunto o combinaciones de cosas o partes que forman un todo complejo o unitario”. Continúa explicando que un sistema es una red de componentes interrelacionados que, examinados en conjunto, funcionan como un todo.

Dentro de la visión de Chiavenato²⁴ y Megginson²⁵, para funcionar, el sistema presenta los siguientes parámetros:

- Entradas o insumos (*inputs*): todo sistema recibe o importa, del ambiente externo, insumos que necesita para poder operar. Ningún sistema es auto-

22 CHIAVENATO, Idalberto. Administração – Teoria, processo e prática. Rio de Janeiro, Elsevier, 2007

23 MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI, Paul H. Jr. Administração – conceitos e aplicações. 4ª ed., São Paulo, Harbra, 1998.

24 CHIAVENATO, Idalberto. Administração – Teoria, processo e prática. Rio de Janeiro, Elsevier, 2007

25 MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI, Paul H. Jr. Administração – conceitos e aplicações. 4ª ed., São Paulo, Harbra, 1998

suficiente o autónomo. Esos insumos pueden entrar en la forma de recursos, energía o información.

- Operación o procesamiento: todo sistema procesa o convierte sus entradas a través de sus subsistemas. Cada tipo de entrada es procesado a través de subsistemas específicos, o sea, especializados en su procesamiento.
- Salidas o resultados (*outputs*): todo sistema coloca en el ambiente externo las salidas o resultados de sus operaciones o procesamientos. Las entradas son debidamente procesadas y convertidas en resultados, siendo, entonces, exportadas de nuevo al ambiente. Las salidas son resultantes de las operaciones o procesamientos realizados por los diversos subsistemas en conjunto, pudiendo darse en la forma de productos o servicios prestados, o en la forma de energía o informaciones.
- Retroacción o realimentación (*feedback*): es la reentrada, o el retorno al sistema, de parte de sus salidas o resultados, que pasan a influenciar su funcionamiento. La retroacción es, generalmente, una información o energía de retorno que vuelve al sistema para realimentarlo o para alterar su funcionamiento en función de sus resultados o salidas. La retroacción es, básicamente, un mecanismo sensor que permite al sistema orientarse en relación al ambiente externo y verificar los desvíos que deben ser corregidos, a fin de que pueda alcanzar su objetivo.

Los sistemas pueden ser clasificados como abiertos y cerrados, dependiendo de sus características. La permeabilidad o apertura de sus fronteras o de sus límites es lo que caracteriza al sistema abierto, pues permiten una mayor permeabilidad y un mayor intercambio con el ambiente. Las entradas o salidas son limitadas y perfectamente previsibles, guardando entre sí una relación de causa y efecto que puede ser conocida. Son características de los sistemas cerrados.

Según es descrito encima, por la Teoría General de los Sistemas, las empresas u organizaciones son vistas como un sistema abierto. Según Oliveira²⁶, el modelo teórico para la comprensión de organizaciones o empresas es el de un sistema de energía *input – output*, en el cual el resultado de la energía de la producción reactiva el sistema. Las organizaciones o empresas son notoriamente sistemas abiertos, porque el *input* de energía y la conversión del *output* en nuevo *input* de energía consisten en transacciones entre la organización (empresa) y su medio ambiente.

El abordaje de los sistemas visto hasta aquí, a través de varios estudiosos, destaca que el sistema abierto concibe un sistema que tiene entradas y salidas con su ambiente.

Dentro de este abordaje, las MPEs también son visualizadas como un sistema abierto en un dinámico relacionamiento con su ambiente, recibiendo varios insumos (entradas), transformando esos insumos de diversas maneras (procesamiento) y exportando los resultados en la forma de productos o servicios (salidas). Los sistemas abiertos intercambian materia y energía regularmente con el medio ambiente y son fundamentalmente adaptables, pues para sobrevivir precisan reajustarse continuamente a las condiciones mutables del medio indicados por la retroacción o *feedback*. Esa adaptabilidad es un proceso continuo de aprendizaje y de auto-organización del sistema abierto.

Es exactamente en este punto que el presente trabajo procura enfocarse. Las micro y pequeñas empresas precisan informaciones estratégicas para promover el *feedback* que puedan reorientar la toma de decisiones. Pero, ¿Cómo hacer eso si la recolección y análisis de los indicadores sociales estratégicos, y la adopción de informes sociales son onerosos?

1.3 LA EMPRESA Y SU AMBIENTE

26 OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebolças. Teoria Geral da Administração. 2ª Ed. São Paulo, Atlas, 2012

Para conocer mejor la empresa, hay que conocer sus componentes y el contexto en que ella está inserta. Principalmente para el presente trabajo entender el ambiente en que actúan las micro y pequeñas empresas es de fundamental importancia.

Las empresas no existen en el vacío, y su funcionamiento nada tiene de absoluto. Al contrario, las empresas viven dentro de un contexto caracterizado por una multiplicidad de variables y fuerzas diferentes, que provocan cambios y turbulencias. Así, dependiendo de las variables o componentes que predominan en el contexto o ambiente de las empresas, ellas pasan a tener oportunidades, facilidades, ventajas o dificultades, amenazas y coacciones.

Es del ambiente que la empresa obtiene sus recursos materiales, financieros, humanos y mercadológicos y es en el ambiente que la empresa coloca y distribuye el resultado de sus operaciones, sean ellas productos o servicios²⁷.

Según Duarte²⁸, para comprender mejor la interacción entre la organización y su medio ambiente, debemos considerar los siguientes componentes del sistema:

➤ Componentes de la Organización:

- Personería jurídica – el derecho y la sociedad confieren el reconocimiento de persona jurídica, para el desempeño de sus funciones y objetivos, dentro del límite de la ley. Por eso, ella es capaz de actuación propia, distinta de la actuación de sus integrantes.

27 CHIAVENATO, Idalberto. Administração – Teoria, processo e prática. Rio de Janeiro, Elsevier, 2007.

28 DUARTE, Gleuso Damasceno; DIAS, José Maria Martins. Responsabilidade social: a empresa hoje. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos Editora S/A, 1996

- Filosofía – así como las personas físicas pautan su vida por determinadas concepciones y principios, también la organización orienta su actuación por determinada filosofía.
- Objetivos – los objetivos son metas o resultados a ser alcanzados y misiones a ser cumplidas por el sistema.
- Recursos – Son los diversos elementos humanos, financieros y materiales utilizados por el sistema en la producción de bienes y servicios, o en la influencia ambiental interna o externa.
- Tecnología – se entiende por tecnología el conjunto de elementos materiales y no materiales usados por el sistema para potencializar sus componentes internos y maximizar su relacionamiento con otros sistemas y con el ambiente en general.
- Estructura – Se traduce en el esqueleto esencial que sustenta y distribuye, racionalmente, las diferentes áreas y funciones del sistema. Es, también, el que posibilita una lectura formal del sistema (organograma).
- Liderazgo – Es la expresión del carisma individual y colectivo, representado en papeles funcionalmente ligados a los objetivos primarios y finales del sistema, y a los procesos a él asociados.
- Clima y cultura - Son elementos de identificación que mantienen la cohesión del sistema y caracterizan el repertorio de sus respuestas internas y externas.
- Programas – Son un conjunto de acciones efectuadas de forma global o sectorial por el sistema.
- Procesos – Son un conjunto de acciones y procedimientos dinámicos que interconectan las diferentes variables del sistema.
- Fronteras o límites – Constituyen los espacios considerados relevantes para la actuación interna y externa de un sistema. Pueden ser físicas (edificaciones y terreno) y abstractas (esfera de influencia).

- Repertorios de respuestas – Se entiende como tal el conjunto de reacciones habituales del sistema a las solicitudes de los participantes y del ambiente.
- Historia – Es el ejercicio de registro que cuenta o revela la evolución cronológica y vivenciada del sistema, desde su concepción, desarrollo hasta su extinción o resurrección.

➤ Componentes del ambiente:

El ambiente en el cual la organización está inserta y en el cual desarrolla sus actividades, presenta gran número de variables, entre las cuales cabe destacar:

- Área institucional – Es la segmentación del espacio social donde ocurren funciones homogéneas de naturaleza esencial (economía, gobierno, Estado, familia, etc.).
- Área funcional – Son las subdivisiones operativas del área institucional (dirección, planeamiento, producción, finanzas, recursos humanos, marketing, etc.).
- Eslabones – Son formas y razones de relacionamiento interorganizacional o intersistémico (dirección, planeamiento, producción, finanzas, recursos humanos, marketing, etc.).
- Transacciones – Son expresadas por las relaciones que el sistema mantiene con el ambiente, en la búsqueda de la realización de sus objetivos y en el ejercicio de su papel como estructura relevante para la sociedad.
- Cultura – Constituye expresión material y no material de la sociedad, que, permeando los diversos eslabones, es importante para el desarrollo del sistema.

El sentido conceptual de ambiente o medio ambiente es encontrado, con mucha incidencia, en la Teoría General de los Sistemas, especialmente en el área de los sistemas abiertos. El modelo de sistema abierto da mayor ponderación a la idea de que las organizaciones existen en un ambiente dinámico, también denominado medio. Ese medio es todo aquello que se encuentra fuera de las fronteras o límites de los sistemas. En él están otras organizaciones, personas, grupos, recursos, conocimientos, normas y preceptos éticos, jurídicos, sociales, políticos, económicos y culturales²⁹.

Para Chiavenato³⁰, este ambiente dinámico, descrito, varía constantemente, ofreciendo oportunidades, facilidades y ventajas que la empresa precisa aprovechar. Pero también impone dificultades, amenazas y coacciones que la empresa precisa evitar o neutralizar.

Según Duarte³¹, un análisis más preciso de la interacción del sistema con el ambiente se vuelve valioso cuando se lleva en cuenta la noción del ambiente total del sistema, que debe ser objeto de identificación o mapeo. Según esta perspectiva, hay que considerar, en el ambiente total del sistema, tres segmentos:

- El macroambiente, que es el propio mundo, la sociedad en general, los mercados en los cuales un sistema determinado se encuentra inserto. Ese macroambiente es afectado por innumerables variables que lo influyen. Son normas generales de funcionamiento de la sociedad y de los mercados, así como los mecanismos de regulación de la economía, de la política, del gobierno y el resultado de la interacción de estos mecanismos con la realidad actuante. En el macro ambiente se incluyen también las tradiciones, valores, necesidades y aspiraciones, actuando como fuerzas dinámicas y

29 OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. Teoria Geral da Administração. 2ª Ed. São Paulo, Atlas, 2012

30 CHIAVENATO, Idalberto. Administração – Teoria, processo e prática. Rio de Janeiro, Elsevier, 2007

31 DUARTE, Gleuso Damasceno; DIAS, José Maria Martins. Responsabilidade social: a empresa hoje. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos Editora S/A, 1996

conflictivas en la formación de ideologías y dialécticas, y en la determinación del comportamiento de las personas participantes.

- El ambiente operacional es compuesto por los llamados públicos relevantes externos, con los cuales el sistema mantiene diferentes tipos de relacionamiento. Los procesos de intercambio se evidencian por formas diversas como: provisión, influencia, apoyo, cooperación, competencia, etc.
- El ambiente interno es aquel compuesto por los públicos relevantes internos del sistema y por otras variables internas, culturales, estructurales y mercadológicas. Esos grupos pueden ser formal o informalmente constituidos, y su existencia y actuación consideradas legítimas o no.

Kotler³² resalta que la palabra público indica un grupo distinto de personas o entidades que tienen un interés real o potencial sobre una organización en un sistema determinado. La expresión público interno es descrita por el autor como un grupo distinto de personas que tienen algunas características o intereses comunes o afines y que, por acciones u omisiones, pueden influenciar significativamente el desempeño de una o más áreas de la organización. Estas definiciones están en consonancia con los conceptos aplicados para la explicación del ambiente total de la organización.

Esquemáticamente, en la perspectiva sistémica, el ambiente total de la organización, puede ser visualizado como:

32 KOTLER, Philip. Marketing for nonprofit organizations. Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1987.

Figura 1 El ambiente total de la organización (visión sistémica).



Fuente: DUARTE³³, Gleuso Damasceno; DIAS, José Maria Martins. Responsabilidade social: a empresa hoje. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos Editora S/A, 1996.

Como fue visto hasta ahora, al lidiar con el ambiente, la empresa pasa a lidiar con muchas variables que no pueden ser controladas, generando inseguridad e imprevisibilidad. Toda empresa es una parte integrante de ese ambiente, volviéndose imprescindible el estudio y el mapeo de las amenazas y oportunidades que las variables del ambiente imponen a la empresa. Delante de esa realidad, Chiavenato³⁴ escribe que el conocimiento objetivo acerca del ambiente es fundamental para el proceso estratégico, en el sentido de obtener la adecuada compatibilización entre la empresa y las presiones externas del ambiente que afectan, directa o indirectamente, sus objetivos.

Estos conceptos son fundamentales y deben ser llevados en consideración para la adopción de indicadores sociales estratégicos que puedan realmente maximizar la productividad y rentabilidad de las micro y pequeñas empresas.

33 DUARTE, Gleuso Damasceno; DIAS, José Maria Martins. Responsabilidade social: a empresa hoje. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos Editora S/A, 1996.

34 CHIAVENATO, Idalberto. Administração – Teoria, processo e prática. Rio de Janeiro, Elsevier, 2007.

1.4 REVOLUCIÓN SISTÉMICA Y EL PAPEL DE LA EMPRESA EN LA SOCIEDAD

Como fue descrito anteriormente, las micro y pequeñas empresas así como cualquier empresa es un sistema abierto inserto en la sociedad que sufre presiones y interactúa con el ambiente.

Duarte³⁵ describe las transformaciones sufridas por las empresas desde la década de 50 hasta el surgimiento de la globalización, que actúan aun hoy sobre las empresas. Caben destacar períodos de abundancia y escasez: a partir de la década de 70, las empresas y la sociedad están siendo afectadas por un extraordinario desarrollo de los medios de comunicación y transporte. Se expande la prensa escrita, perfeccionándose y se amplían las comunicaciones por radio y teléfono, mientras que la televisión se populariza con increíble rapidez. Se intensifican el comercio y el turismo, incrementándose los viajes por tierra, mar y aire. El mundo se vuelve, como dijo Marshall Mc Luhan citado por Duarte³⁶, “una aldea global” donde las noticias e ideas circulan con rapidez creciente.

Una de las principales consecuencias de estas transformaciones es una concientización mayor de las diferencias económicas y sociales entre comunidades y países. El conocimiento de las sociedades desarrolladas eleva el nivel de expectativa de los más carentes, haciendo que un número cada vez mayor de personas pasen a demandar mejores estándares de vida. Se difunde por el mundo el “síndrome del más”: más empleo, más beneficios sociales, más educación, mayores salarios, más participación política y etc.

Para Toffler³⁷, todas esas transformaciones consideradas aisladamente no hacen sentido. Además, quien observa el mundo contemporáneo queda aturcido con la impresión de desorden generalizado. A veces, parece que estamos en medio del caos. Tal impresión, ya considerada sólida entre los

35 DUARTE, Gleuso Damasceno; DIAS, José Maria Martins. Responsabilidade social: a empresa hoje. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos Editora S/A, 1996.

36 Idem.

37 TOFFLER, Alvin. O choque do futuro. 5 ed. Rio de Janeiro, Record, 1994.

científicos sociales, y afirmada por Toffler, se debe al hecho de estar viviendo una gran transición en la Historia de la Humanidad.

Con base en la citación de varios autores, Toffler³⁸ afirma que el “momento presente representa nada menos que una segunda división de la Historia de la Humanidad, comparable en magnitud apenas a aquella primera ruptura en la continuidad de la Historia: el pasaje de la barbarie a la civilización”.

Para Garaudy³⁹, la mutación en curso en este fin de segundo milenio no subvierte apenas los métodos y las estructuras de nuestras sociedades, sino los valores y los fines de la vida humana, tan profundamente como el cambio que marcó, hace cinco o seis mil años, el pasaje de la condición de cazadores y de pastores nómades a la de agricultores sedentarios. En este sentido podríamos multiplicar las citas sobre estas transformaciones.

Aunque el cambio, como esencia de la evolución, sea una constante en la Historia de la Humanidad, asume hoy características excepcionales. En primer lugar, por la aceleración del proceso de transformación, sobre el cual mucho se ha escrito. En segundo lugar, por el alcance de la repercusión de las transformaciones.

Garaudy⁴⁰ y Toffler compararon las transformaciones de la sociedad en épocas diferentes y concuerdan en que estamos viviendo una gran transformación respecto a una concientización mayor de las diferencias económicas y principalmente sociales entre comunidades y países.

La red de relaciones que caracteriza la “aldea global” y que se torna más intrincada a cada avance tecnológico, hace que los cambios no se contengan más en los límites de un grupo, nación o continente. Eventos cuyo interés parece, a primera vista, exclusivamente local, repercuten mucho más allá, alcanzando

38 TOFFLER, Alvin. A terceira onda. 30ª ed. Rio de Janeiro, Record, 2007.

39 GARAUDY, Roger. Ainda é tempo de viver: Eis como. Rio de Janeiro, Nova Fronteira, 1981.

40 Idem.

escala planetaria, con desdoblamientos inimaginables algún tiempo atrás. Toffler^{41,42}

Para Walton citado por Duarte⁴³, aplicando a este conjunto de transformaciones la Teoría de los Sistemas, se puede decir que se vive, en los días actuales, una Revolución Sistémica. Se trata de una revolución porque se crea un nuevo orden, que en muchos aspectos rompe radical y definitivamente con el orden anterior. Y es sistémico porque no se cambia apenas una parte o aspecto de la sociedad. En una interacción global, todos los subsistemas básicos del macrosistema social se transforman al mismo tiempo, con los cambios de uno interfiriendo en los de los otros, y éstos en los sistemas mayores, hasta alcanzar el macrosistema global. En el decir de Walton, “la revolución sistémica parece impulsada para adelante, más allá del control de los hombres. Ella tiende a ser extra-política, extra-social y extra-económica, con los cambios de un sector provocando cambios en los demás”.

Duarte⁴⁴ entiende que todas las instituciones y organizaciones sociales son afectadas por la Revolución Sistémica presentada por Walton, y afirma que la empresa no constituye excepción. Los subsistemas económicos, incluyendo las empresas, son forzados a acompañar los cambios, revisando posiciones, adaptando procedimientos, redefiniendo estrategias, estableciendo nuevos objetivos.

La geografía de los cambios de la última década, debido a la Revolución Sistémica – con la liberación de la economía, las reformas estructurales, la reorganización del mercado frente a la globalización –, han llevado al mundo empresarial a repensar los modelos de producción, los mecanismos de gestión y de relación empresa sociedad, de tal manera que el empresariado tiende cada vez más a buscar sugerencias, modelos, contactos, soportes y alternativas, dentro y fuera de su empresa.

41 TOFFLER, Alvin. O choque do futuro. 5 ed. Rio de Janeiro, Record, 1994.

42 TOFFLER, Alvin. A terceira onda. 30ª ed. Rio de Janeiro, Record, 2007.

43 DUARTE, Gleuso Damasceno; DIAS, José Maria Martins. Responsabilidade social: a empresa hoje. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos Editora S/A, 1996.

44 Idem.

Sin preparación para enfrentar la situación, los administradores se sienten perplejos y hesitantes. Técnicas y métodos gerenciales consagrados, de un momento para otro parecen obsoletos. Escuelas y manuales no traen fórmulas adecuadas a la nueva realidad. Esta situación aun es más desafiante para las micro y pequeñas empresas que a pesar de toda esa presión del ambiente tanto interno como externo surgido de la Revolución Sistémica, aún tienen pocos recursos para adopción de herramientas de gestión.

Sin embargo, la falta de agilidad en la adaptación dificulta la integración de la empresa al ambiente, repercutiendo en su aceptación. Si en algún tiempo la empresa gozó de irrestricto apoyo de la sociedad, hoy, más que nunca, tal aceptación está lejos de ser realidad.⁴⁵

En el camino de la Revolución Sistémica, además de las situaciones presentadas por la liberación de la economía, reorganización del mercado y otras transformaciones estructurales, una situación está ganando fuerza: el cuestionamiento del **papel de la empresa en la sociedad**.

Al contrario de lo que ocurría en épocas anteriores, las empresas son hoy cuestionadas no apenas por lo que hacen, sino también por lo que dejan de hacer, por la falta de participación, por el desinterés para con los problemas de la colectividad donde viven y actúan. Vistas otrora como portadoras de progreso, eran siempre bienvenidas. Hoy, sin embargo, son recibidas con desconfianza por las comunidades, que quieren saber de antemano si los beneficios previstos compensarán el agravamiento de los problemas existentes y de otros que eventualmente vendrán. Hasta hace poco tiempo, las empresas decidían soberanamente sobre qué productos lanzar, donde, a qué precio, con qué llamados comerciales. Hoy, enfrentan mil y una restricciones, impuestas por las leyes y por los movimientos de defensa del consumidor.⁴⁶

45 SILVA, César A. Tibúrcio; FREIRE, Fátima de Souza. Balanço social: teoria e prática – inclui o novo modelo do IBASE. São Paulo, Atlas, 2001.

46 DUARTE, Gleuso Damasceno; DIAS, José Maria Martins. Responsabilidade social: a empresa hoje. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos Editora S/A, 1996

Con la Revolución Sistémica, las personas y las comunidades empezaron a exigir mucho más que solamente el lucro de las empresas. El papel de las empresas en la sociedad empieza a ser cuestionado. Esto se vuelve claro cuando leemos el artículo “el empresario ciudadano” del sociólogo Herbert de Souza:

Toda gran empresa es, por definición, social. O es social o es absolutamente antisocial y, por lo tanto, algo a ser extirpado de la sociedad. Una empresa que no tenga en cuenta las necesidades del país, que no tenga en cuenta la crisis económica, que sea absolutamente indiferente a la miseria y al medio ambiente, no es una empresa, es un tipo de cáncer.⁴⁷

Muchos estudiosos vienen procurando identificar el verdadero sentido de esta ola de críticas a la empresa. Aunque no haya unanimidad, crece el consenso alrededor de la idea de que la sociedad actual está exigiendo una redefinición del papel social de la empresa.

A pesar de haber tomado fuerza a partir de la Revolución Sistémica, la discusión sobre el papel social de la empresa no es nueva. Friedman⁴⁸ ya se mostraba contra la argumentación de un mayor involucramiento social de la empresa, afirmando que la tarea de la empresa es optimizar el lucro del accionista (propietario), a través del buen uso de los recursos organizacionales dentro de las reglas de la sociedad. Muchos acusaron a Friedman y sus adeptos de no preocuparse con la justicia social.

Recientemente Claudia Vassallo⁴⁹ escribió, como Friedman, que las empresas existen para generar lucro. Esa es la misión primordial, la razón de ser de cualquier negocio. Es para eso que sus líderes arman estrategias, sus

47 JOIA, Sônia; FARO, Luiz C. Telles. O empresário e o espelho da sociedade. Rio de Janeiro, Insight Editorial, 1995.

48 FRIEDMAN, Milton. The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. New York Times Magazine, 1970.

49 VASSALLO, Claudia. Um novo modelo de negócios. Revista Exame, ed. 728, São Paulo, 2000.

empleados trabajan duro y sus accionistas invierten. Es para generar lucro, y perpetuarse por medio de él, que compañías de todo el mundo se reinventan casi diariamente, a fin de adaptarse a un mercado cada vez más exigente, global y mutante. Pero es exactamente cuando Vassallo reflexiona sobre el mercado es que difiere de Friedman:

(...) es él – el mercado – que en los últimos años viene reclamando de manera obsesiva una transformación en el modo como las empresas hacen negocios y se relacionan con el mundo que las rodea⁵⁰.

Colaboran con esta discusión otros especialistas de renombre, como Daniel Bell y Meinolf Dierkes citado por Duarte⁵¹. Esta redefinición se hace necesaria porque el sistema de empresa privada ya no satisface a la parte cada vez más amplia de la población. Y no satisface porque están cambiando los valores dominantes de la sociedad. Crece la conciencia de que la economía, entregada a sí misma, lleva, inexorablemente, a la ampliación del foso que separa los ricos – cada vez más ricos – de los pobres – cada vez más pobres. Hay hoy un conocimiento más completo de las condiciones subhumanas de vida de gran parte de la humanidad y de las causas reales de esta situación. Se sabe que la empresa tradicional tiene por objetivo la producción y acumulación de riquezas, muchas veces superfluas, en detrimento de necesidades esenciales de otras personas y de la colectividad. Esta concientización aguza el conflicto entre la visión tradicional y los nuevos valores que se afirman en la sociedad, entre los cuales se destaca el anhelo por la reducción efectiva de las desigualdades sociales entre los hombres.

Esta presión del ambiente, tanto externo como interno, reclamando una mayor responsabilidad social de las empresas, que evolucionó con la Revolución Sistémica, será tratada en el capítulo 3. Será tratado también como la responsabilidad social corporativa evolucionó en el mundo y en el Brasil volviéndose una herramienta estratégica de largo plazo para las empresas. En el

50 VASSALLO, Claudia. Um novo modelo de negócios. Revista Exame, ed. 728, São Paulo, 2000.

51 DUARTE, Gleuso Damasceno; DIAS, José Maria Martins. Responsabilidade social: a empresa hoje. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos Editora S/A, 1996.

próximo capítulo vamos a caracterizar y demostrar la importancia de las micro y pequeñas empresas en el contexto empresarial y sus dificultades en la gestión de la productividad y rentabilidad.

CAPÍTULO 2 - MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS

Las micro y pequeñas empresas (MPEs) corresponden a una de las principales fuentes de la economía brasileña y mundial, tanto en la generación de nuevos empleos, como en la gran diversidad de las organizaciones esparcidas por todo el mundo. De esta forma, surge la necesidad de que existan buenos procesos de gestión que garanticen la calidad de los productos y servicios y maximicen los resultados para que estas empresas puedan continuar activas en el mercado globalizado y competitivo.

La calidad de los productos y servicios está directamente ligada a la calidad de los procesos administrativos y principalmente a la gestión de esas empresas. En general, no se puede tener buenos productos o servicios sin una gestión adecuada.

El gran problema de las pequeñas y micro empresas es el desarrollo de procesos de gestión accesibles a su pequeño tamaño. Principalmente cuando se habla de responsabilidad social corporativa los empresarios se ven delante de una gran dificultad. Pues, no tienen recursos materiales y humanos para utilizar los informes de actividades sociales como un instrumento estratégico de gestión que pueda traer resultados que compensen el esfuerzo realizado.

Esta tesis tiene como uno de los objetivos presentar las Micro y Pequeñas Empresas (MPEs) en el contexto brasileño, demostrando la realidad del empresariado brasileño que debe reflejar la realidad de los pequeños empresarios en el resto del mundo.

En este capítulo será presentada la definición de Micro y Pequeñas Empresas (MPEs) en el contexto brasileño, el escenario de esas empresas en el país y en el mundo, contextualizando su importancia en la economía, dificultades

encontradas para operar y las principales diferencias en relación a las Grandes Empresas (GEs).

2.1 QUÉ SON MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS (MPEs)

No existe una definición general, en conformidad de opiniones, sobre el concepto y clasificación de las Micro y Pequeñas Empresas (MPEs), pues para cada país, existen formas de clasificación particulares, de acuerdo con la realidad de cada mercado. Sales; Souza Neto⁵²

Según el IBGE – Instituto Brasileño de Geografía y Estadística⁵³, no hay unanimidad sobre la delimitación del segmento de las micro y pequeñas empresas. Se observa, en la práctica, una variedad de criterios para su definición tanto por parte de la legislación específica, como por parte de instituciones financieras oficiales y órganos representativos del sector, ya sea basándose en el valor de facturación, en el número de personas ocupadas, o en ambos. La utilización de conceptos heterogéneos resulta del hecho de que la finalidad y los objetivos de las instituciones que promueven su encuadramiento son distintos (reglamentación, crédito, estudios, etc.).

En el Brasil, el concepto de micro y pequeñas empresas es definido por el Estatuto de la Microempresa y Empresa de Pequeño Tamaño (Ley nº 9.841/99) y por el SIMPLE (Ley nº 9.317/96), que utiliza como clasificación el ingreso bruto anual. El Plano Simple Nacional de la Ley General de las Micro y Pequeñas Empresas fue actualizado en la nueva Ley Complementaria número 139, sancionada el 10 de noviembre de 2011, que tiene como alteración las clasificaciones de las MPEs a partir de sus rentas anuales brutas.

52 SALES, A.H.L.; SOUZA NETO, S.P. Empreendedorismo nas micro e pequenas empresas. In: Encontro Anual da Associação dos Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD, 2004.

53 IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. As Micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil:2001 Rio de Janeiro: IBGE, 2003

2.2 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS POR SU TAMAÑO

La tabla abajo presenta la clasificación ante el estatuto de la Microempresa y empresa de pequeño tamaño.

Tabla 1- Clasificación del tamaño de Empresas

Tipo	Ingreso Bruto Anual
Microempresa	Igual o inferior a R\$ 360.000,00 (trescientos sesenta mil reales)
Empresa de Pequeño Tamaño	Superior a R\$ 360.000,00 (trescientos sesenta mil reales) igual o inferior a R\$ 3.600.000,00 (tres millones y seiscientos mil reales).

Fuente: BRASIL⁵⁴.Ley Complementaria No. 139, de 10 de noviembre de 2011. <Disponible en http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp139.htm> Visitado el: 30/03/2015.

Se verifica en la Tabla 2 otra clasificación de las micro y pequeñas empresas por la renta bruta anual de acuerdo el Banco Nacional de Desarrollo Económico y Social (BNDES):

Tabla 2 - Clasificación del tamaño de Empresas

Clasificación	Ingreso operacional bruta anual
Microempresa	Menor o igual a R\$ 2,4 millones
Pequeña empresa	Mayor que R\$ 2,4 millones y menor o igual a R\$ 16 millones
Mediana empresa	Mayor que R\$ 16 millones y menor o igual a R\$ 90 millones
Mediana gran empresa	Mayor que R\$ 90 millones y menor o igual a R\$ 300 millones
Gran empresa	Mayor que R\$ 300 millones

54 BRASIL. Ley Complementaria No. 139, de 10 de noviembre de 2011. Disponible en <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp139.htm> Visitado el: 30/03/2015.

Fuente: BNDES⁵⁵ - Banco Nacional de Desenvolvimento Social. Porte de Empresa. Disponível: http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financeiro/porte.html Visitado el: 30/03/2015.

Otra característica relevante para definir una MPEs es el número de trabajadores existentes. Es el caso del Instituto Brasileño de Geografía y Estadística (IBGE) que clasifica estas empresas, de acuerdo con el número de empleados que compone la organización.

El IBGE clasifica una micro empresa como aquella cuyo número de empleados sea hasta 9, en el área comercial y de servicios y 19 en el área industrial. Una pequeña empresa es definida por poseer hasta 49 empleados en el área comercial y hasta 99 en el área industrial. Se observa en la tabla 3 los datos consolidados para todas las clasificaciones del tamaño de Empresas:

Tabla 3 - Criterio de clasificación del tamaño de Empresas por el número de empleados.

Clasificación	Número de Empleados	
	Industria	Comercio y Servicios
Micro	Hasta 19	Hasta 9
Pequeñas	De 20 a 99	De 10 a 49
Medianas	De 100 a 499	De 50 a 99
Grandes	Encima de 500	Encima de 100

Fuente: IBGE ⁵⁶ – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. As Micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil: 2001 Rio de Janeiro: IBGE, 2003.

En el Brasil, según datos más recientes del IBGE, las MPEs representan cerca de 25% del Producto Bruto Interno (PBI) brasileño. Son responsables por 60% de los 94 millones de empleos y constituyen 99% de las 6 millones de organizaciones formales existentes en el Brasil. La mayor parte está

55 BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Social. Porte de Empresa. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financeiro/porte.html> Visitado em: 30/03/2015.

56 IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. As Micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil:2001 Rio de Janeiro: IBGE, 2003.

ubicada en la región Sudeste (con casi 3 millones de Empresas) y el sector preferencial es el comercio, seguido de servicios, industria y construcción civil.

Según Bedê⁵⁷, desde el año 2000 la participación de las MPEs en el emprendedurismo productivo brasileño viene creciendo de forma significativa y, el crecimiento anual de esas empresas, fue de 4%, no llevando en consideración el tamaño de las mismas. Entre 2000 y 2008, las pequeñas empresas representaron cerca de 6,2%, siendo que 3,8% fue de micro empresas. En este intervalo de tiempo, las MPEs fueron responsables por casi la mitad de los puestos de trabajo, el equivalente a 4,5 millones de empleos. La facturación también creció de forma satisfactoria en el primer semestre de 2010 y el ingreso real registró un aumento de 10,7%, comparado al mismo período de 2009. Este dato indica que las pequeñas empresas superaron el ritmo de crecimiento de la economía.

Las MPEs en el contexto brasileño son uno de los principales cimientos del sustentáculo de la economía, tanto en la capacidad generadora de empleos como en la diversidad de organizaciones esparcidas por todas las regiones brasileñas. El Brasil registró en 2011 un total de 11.525 micro y pequeñas empresas exportadoras, responsables por US\$ 2,2 mil millones en exportaciones. El número de MPEs exportadoras cayó 2,6% en relación a 2010, y el valor exportado tuvo aumento de 11,3%. Sebrae⁵⁸.

De acuerdo con la publicación del administrador Koteski⁵⁹, el aumento de los pequeños emprendimientos es resultado de la globalización, pues con ese mercado competitivo, las empresas de gran tamaño, al buscar eficiencia, acaban tercerizando sus servicios en busca de menores gastos y mayor productividad, contratando así MPEs que puedan atender sus demandas de mercado.

57 BEDÊ. Marco Aurélio. Onde estão as Micro e Pequenas Empresas no Brasil. 1ª ed. - São Paulo : SEBRAE, 2006.

58 SEBRAE. Cenários das Micro e Pequenas Empresas. Disponível em: <[http://www.slideshare.net /blogdobrunocaetano/palestra-cenarios-mpe-2012](http://www.slideshare.net/blogdobrunocaetano/palestra-cenarios-mpe-2012)>. Acesso em: 04 de maio de 2015.

59 KOTESKI, Marcos Antônio. As micros e pequenas empresas no contexto econômico brasileiro. Revista FAE Business. Número 8. Maio 2004. disponível em [http://www.fae.edu/publicacoes /pdf/revista_da_fae/fae_v8_n1/rev_fae_v8_n1_03_koteski.pdf](http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v8_n1/rev_fae_v8_n1_03_koteski.pdf) visitado em 01/04/2015.

Las MPEs contribuyen de forma efectiva a la inserción de personas con dificultades en el mercado de trabajo, como por ejemplo, el primer empleo de jóvenes principiantes y los que tienen más de 40 años de edad (en su mayoría son aquellos demitidos de las grandes empresas debido a los avances tecnológicos, distribuyendo así riquezas e incentivando iniciativas individuales y colectivas).

También generan una gran gama de empleos y proveen renta debido a sus características de organización, planeamiento y objetivos. Tales emprendimientos son responsables por agregar valor al PBI Brasileño, no dejando de tomar otras proporciones, de forma de extenderse por otros países.

2.3 EL ESCENARIO DE LAS MPES EN EL BRASIL Y EN EL MUNDO

Las MPEs tienen fuerte influencia económica en el ámbito nacional e internacional, pues son las grandes incentivadoras de inserción de mano de obra calificada en el mercado de trabajo y también en el desarrollo y utilización de nuevas tecnologías.

Llevando en consideración la relevancia de las MPEs en el contexto brasileño, así como su papel social en la inserción de mano de obra no estandarizada, ellas enfrentan innumerables dificultades para operar en el país. De acuerdo con un estudio del Sebrae y Methodos Consultoría intitulado "La micro y pequeña empresa en el comercio exterior", entre las dificultades enfrentadas está la elevada tasa de mortalidad que llega a alrededor de 61% del total de las MPEs, ya en el primer año de funcionamiento.⁶⁰

Porque estas empresas poseen un capital de giro menor, pasan por diversas dificultades, como por ejemplo, utilización de mano de obra no calificada

60 AMARO, Meiriane Nunes; PAIVA, Silvia Maria Caldeira. Situação das Micro e Pequenas Empresas. 2002. Disponível em: <<http://www2.senado.leg.br/bdsf/item/id/152>> . Acesso em: 20 Abril 2015.

o semicalificada, muchas tienen baja inversión en innovación tecnológica, relación de subordinación con las empresas de gran tamaño, poder decisorio centralizado, entre otros factores.

La falta de crédito constituye uno de los grandes problemas para las MPEs. El gobierno creó planes como el Súper Simple, un régimen compartido que realiza la recaudación, fiscalización y cobranza de tributos para empresas de pequeño tamaño, priorizando a las MPEs, de forma de aliviar y unificar las tasas de impuestos cobrados, además de acuerdos para desburocratizar la entrada en licitaciones y aumento en las cartas de crédito para inversión⁶¹.

Según Puga⁶², la forma como cada país programa sus políticas de apoyo a las MPEs es variable de acuerdo con los aspectos dados a los papeles que esas empresas ejercen en el local y en función de las condiciones económicas enfrentadas.

En Estados Unidos el foco es asegurar la importancia de esas empresas para garantizar el libre mercado. En Italia el incentivo a las MPEs es de suma importancia para disminuir las desigualdades sociales, mientras que en Taiwán, estas empresas son vistas como aptas para responder rápidamente a los cambios en la demanda mundial y generar innovaciones.

En el Brasil, las MPEs ganaron mayor espacio a partir de los años 90, una vez que las medias y grandes empresas tuvieron que pasar por un cambio radical debido al secuestro financiero del Plan Collor I. Con la reestructuración y retirada de la gran producción de las empresas de mayor tamaño, las pequeñas y micro empresas obtuvieron una mayor visibilidad en el mercado interno volviéndose las propulsoras del desarrollo y del PBI Brasileño.

61 ESCÓSSIA, Carlos. O que são Micro e Pequenas Empresas. 2010. Disponível em: <<http://www.carloscossia.com/2010/07/o-que-sao-micro-e-pequenas-empresas.html>>. Acesso em: 22 abril 2015.

62 PUGA, Fernando Pimentel. O apoio financeiro às micro, pequenas e médias empresas na Espanha, no Japão e no México. 2002. Textos para Discussão BNDES. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/td/td-96.pdf>. Acesso em: 20 abril 2015.

Una divulgación hecha por el SEBRAE de São Paulo⁶³ revela la importancia de las MPEs (entre 2000 y 2004, 99% de los 924 mil nuevos establecimientos creados eran MPEs) y la necesidad de apoyo a ese tipo de emprendedor.

2.4 LAS PRINCIPALES DIFERENCIAS ENTRE LAS GRANDES EMPRESAS Y LAS MPES

Las Micro y Pequeñas Empresas - MPEs son de gran valor e importancia para el desarrollo económico y social, además de estar en mayor número. Por su vez, las Grandes Empresas - (GEs) también contribuyen para el desarrollo de parte de los lucros generados.

Las GEs tienen una clasificación relacionada a su facturación según tabla 4 abajo.

Tabla 4 - Clasificación de la empresa en cuanto al tamaño

EMPRESA	RENTA BRUTA ANUAL
Mediana empresa	Mayor que R\$ 16 millones y menor o igual a R\$ 90 millones
Mediana Gran empresa	Mayor que R\$ 90 millones y menor o igual a R\$ 300 millones
Grandes empresas	Mayor que R\$ 300 millones

Fuente: BNDES⁶⁴ Porte de Empresa. Disponible en: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financeiro/porte.html>. Acceso el: 21 abril 2015.

En comparación a las MPEs, las GEs tienen diferencias en lo que se refiere a inversiones y posibilidades de comercialización, negociación y

63 SEBRAE SP. Estudo comparativo: pequenas empresas (MPEs) versus grandes empresas (MGEs) no estado de São Paulo. Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/EstudosInvestigacoes/mpes_numeros/pequena_grande_empresa.pdf>. Acesso em: 20 abril 2015.

64 BNDES. Porte de Empresa. Disponible en: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financeiro/porte.html>. Acceso el: 21 abril 2015.

exportación. Muchas de las Medianas y Grandes empresas también obtuvieron su inicio de éxito a través de fusiones, donde una mediana empresa se encontraba en un escenario estancado y precisó unirse a otra empresa para volverse una gran empresa, con visión anticipada y sustentable del mercado de trabajo.

De acuerdo con datos de la revista Exame, relativos al año 2012, en la Región Sudeste del Brasil se encuentra el mayor número de grandes empresas. Después viene la Región Sul, seguida por la Centro Oeste, Nordeste y por fin, la Región Norte. El estado de São Paulo lidera el ranking de estados, con 51 empresas. Exame⁶⁵. El Mapa de la Figura 2, a continuación, ilustra este número.

Para tener acceso a más detalles sobre esas empresas es sólo acceder al link de la revista Exame, que será direccionado al mapa de las 100 mayores empresas del Brasil. (<http://exame.abril.com.br/negocios/empresas/melhores-e-maiores/ranking/2013>) En este link Ud. encuentra el Mapa de la Figura 2 y si clicas sobre la imagen aparecen los datos de las empresas como: ubicación, facturación, su posición entre las 100 mayores empresas del país.

Figura 2- Donde están las mayores empresas del Brasil

65 EXAME. As 100 maiores empresas do Brasil - 2013. Disponible en: <<http://exame.abril.com.br/negocios/empresas/melhores-e-maiores/ranking/2013/>>. Acceso el: 20 de octubre de 2013.



Fuente: Exame⁶⁶ As cidades das 100 maiores empresas do país. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/as-cidades-das-100-maiores-empresas-do-pais/>>. Acceso el: 25 de abril de 2015.

Donde están las mayores empresas del Brasil

Datos en millones de reales

Clique sobre el nombre de los estados para abrir las informaciones

Clique sobre el ícono más para informaciones adicionales sobre las empresas.

Entre las principales diferencias de las MPEs y las GEs, se puede observar que las grandes empresas tienen mayor capital de giro. Siendo así,

⁶⁶ EXAME. As cidades das 100 maiores empresas do país. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/as-cidades-das-100-maiores-empresas-do-pais/>>. Acceso el: 25 de abril de 2015.

grandes organizaciones tienen mayores facilidades para obtener préstamos bancarios, invirtiendo de manera significativa en sus empleados, proporcionando cursos extras para mejor desarrollo de la carrera del profesional, mejores salarios, mayores beneficios, mayores inversiones en la calidad de sus productos, mejor planeamiento y mejor infraestructura. La innovación es la garantía de existencia y supervivencia de una empresa.

Las grandes empresas brasileñas han invertido en la investigación de calidad de sus clientes, sin contar las grandes inversiones de nuevas metodologías y opciones de mercado que posibilitan su expansión. En este contexto existe el surgimiento de las grandes elaboraciones de nuevos servicios y desarrollo de nuevos productos. De su propio capital es también reservada una parte para inversión en marketing y propaganda. Muchas veces innovar puede ser algo caro, sin embargo empresas de gran tamaño saben que la innovación es una diferencia competitiva tanto en el mercado local como en el mercado globalizado. Para eso, las grandes organizaciones tienen condiciones para invertir en innovaciones dedicadas para diversos segmentos, lo que permite moldear sus deficiencias en nuevas oportunidades de competitividad.

El nivel de escolaridad de los empresarios de las MPEs es un poco inferior en relación a las GEs. En las MPEs, 36% de los empresarios tienen curso superior completo, mientras en las GEs 56% tienen nivel superior completo. En general las MPEs tienen 14 años de existencia, mientras que las grandes empresas llegan al nivel de 25 años. El principal mercado de las MPEs es el nacional mientras que en las GEs, además del mercado nacional, existen inversiones en el exterior. Sebrae⁶⁷

En el Brasil y en el mundo ocurre el paradigma entre grandes y pequeñas organizaciones. Ambas trabajan para el crecimiento propio, de forma de utilizar sus mejores ventajas en el mercado competitivo local o global,

67 SEBRAE SP. Estudio comparativo:pequeñas empresas (MPEs) versus grandes empresas (MGEs) no estado de São Paulo. Disponible en: <http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/EstudosInvestigacións/mpes_numeros/pequena_grande_empresa.pdf>. Acceso el: 20 abril 2015.

amparadas por leyes distintas asegurando sus individualidades y forzando la adherencia de las mismas a estándares relativamente más sociales, económicos y de fuerte competencia.

Sin embargo, es importante destacar que las grandes empresas tienen herramientas de gestión que para su implantación necesitan de gran esfuerzo de personas y principalmente financiero, a los que infelizmente las micro y pequeñas empresas no tienen acceso. Existe la necesidad de investigación y desarrollo de herramientas que presenten un costo beneficio adecuado a la estructura de las micro y pequeñas empresas. Este trabajo propondrá algunos indicadores sociales enfocados en el público interno como una pequeña contribución para la solución de este problema.

En el próximo capítulo se presenta el origen y evolución de la responsabilidad social en el mundo y en el Brasil destacando principalmente su materialización en el Balance Social. Demostrando de forma efectiva que la responsabilidad social y sus indicadores son necesarios como base en la toma de decisión e implementación de estrategias empresarias, trayendo beneficios para la gestión estratégica de la productividad y rentabilidad, y también beneficios relacionados al marketing social.

CAPÍTULO 3 - LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

En ese capítulo se desarrolla una investigación teórica sobre el origen y evolución de la Responsabilidad Social Corporativa, su importancia y perspectiva, sus informes de indicadores, como instrumento estratégico de gestión para las empresas. Este es un paso fundamental para la posterior definición de los indicadores sociales que podrán ser adoptados en el modelo propuesto en esta tesis. Los primeros pasos de ese camino es definir el origen y evolución de la responsabilidad social de la empresa. Es presentada la importancia de los informes sociales denominados de balance social y como la responsabilidad social es expuesta en la literatura como un instrumento de estrategia e inversión de largo plazo.

3.1 EL ORIGEN Y SUS PRECURSORES

Rescatando la literatura, se puede observar que el concepto de responsabilidad social de la empresa viene siendo debatido, y altamente aceptado y rechazado, desde el inicio del siglo pasado. Se verifica que investigaciones y publicaciones crecen paulatinamente, tanto en los medios académicos como en los espacios empresarios.

La realización de acciones sociales por el sector privado no constituye propiamente una novedad, pero, de forma genérica, las acciones relacionadas como responsabilidad social corporativa se distinguen de la tradicional e histórica filantropía, practicada por empresarios en tanto que individuos⁶⁸.

68 COSTA, Cláudia Soares; VISCONTI, Gabriel Rangel. Empresas, responsabilidade corporativa e investimento social – uma abordagem introdutória. Relato setorial nº 1 BNDES, Rio de Janeiro, 2000.

Para el Director Presidente del Instituto Ethos, Oded Grajew⁶⁹, la definición de responsabilidad social está ampliándose y pasando por etapas. Entonces escribe así:

El concepto de responsabilidad social está ampliándose, pasando de la filantropía, que es la relación socialmente comprometida de la empresa con la comunidad, para abarcar todas las relaciones de la empresa: con sus empleados, clientes, proveedores, accionistas, competidores, medio ambiente y organizaciones públicas y estatales.

Las acciones de filantropía corresponden a la etapa inicial de ejercicio de la responsabilidad social. Su característica principal es la beneficencia del empresario, que se refleja en las donaciones que hace para entidades asistenciales y filantrópicas.

La segunda etapa, el concepto de responsabilidad social, ganó mayor amplitud. Surgió la dimensión de las acciones sociales con la comunidad. La empresa coloca al servicio de la comunidad recursos financieros, productos, servicios y *Knowhow* de la empresa y de sus empleados.

Proposiciones de que las empresas deberían destinar parte de sus recursos económicos para acciones que beneficiasen a la sociedad no siempre fueron bien recibidas. La literatura especializada diverge no apenas respecto al tipo de acción, sino también en cuanto a que sea o no legítimo emplear cualquier recurso para acciones sociales.

Mucho antes de ese debate, la obra *Responsabilidades Sociales de los Hombres de Negocios* de Bowen⁷⁰, representa un hito en el campo de la responsabilidad social de la empresa. Describe que las primeras manifestaciones de la idea surgieron en el inicio del siglo, en trabajos de Charles Eliot, Arthur

69 GRAJEW, Oded. Pessoa física em paz com a jurídica. Jornal Valor Econômico, coluna Empresas & Comunidades, 01/06/2000, 9. B-2.

70 BOWEN, Howard R. Responsabilidades sociais do homem de negócios. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 1957.

Hakley y John Clark, entre 1905 y 1916. Tales ideas no tuvieron mayor aceptación en los medios académicos y empresarias, donde debían sonar, considerada la época, como herejías socialistas. Lo mismo sucedió con las ideas del inglés Oliver Sheldon, que, en 1923, según Bowen⁷¹, defendió la inclusión, entre las preocupaciones de la empresa, de otros objetivos, además del lucro de los accionistas.

A partir de 1930, uno de los más férreos opositores a la idea era el economista ganador del Premio Nobel, Milton Friedman, que argumenta contra la responsabilidad social, afirmando que la tarea de la empresa es optimizar el lucro del accionista (propietario), a través del buen uso de los recursos organizacionales. Para él, la empresa debe apenas buscar la optimización de los lucros dentro de las reglas de la sociedad.

Argumenta, también, que hacer responsables a los administradores, tanto en relación a los propietarios – para alcanzar el objetivo de lucro – como en relación a la sociedad – para mejorar el bienestar general –, representa un conflicto de intereses capaz de causar la muerte de la empresa. Este será, necesariamente, el resultado si la empresa es continuamente forzada a tener un desempeño que confronte directamente con sus objetivos particulares. Continúa su ataque a la responsabilidad social escribiendo que los administradores son empleados de los propietarios, y no del público, y, por lo tanto, deben actuar en el interés de los propietarios. Además de eso, el costo de la responsabilidad social recae sobre los consumidores por causa de los precios más altos, y esto se llama “tasación sin representación”.

Muchos acusaron a Friedman y sus adeptos de no preocuparse con la justicia social. Sin embargo, él argumenta que la empresa debe apenas buscar la optimización de los lucros dentro de las reglas de la sociedad.

Según es descrito en la literatura, en esa época, tales ideas eran fuertemente combatidas y sonaban como herejías socialistas.

71 BOWEN, Howard R. Responsabilidades sociais do homem de negócios. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 1957.

Contra poniéndose a Friedman, Davis⁷² defiende la responsabilidad social de las empresas. Él argumenta que la responsabilidad social anda de manos dadas con el poder social, y ya que la empresa es la mayor potencia en el mundo contemporáneo, ella tiene la obligación de asumir una responsabilidad social correspondiente. A su vez, la sociedad, que dio ese poder a las empresas, puede llamar a las mismas a prestar cuentas por el uso de ese poder.

Con el paso de los años esa reflexión fue tomando consistencia. Según escribe Robinson⁷³, en 1942, o sea, treinta y nueve años más tarde de los primeros libros sobre el asunto, la idea aparecía en un manifiesto suscrito por 120 industriales ingleses, en el cual se afirmaba sin rodeos:

La responsabilidad de los que dirigen la industria es mantener un equilibrio justo entre varios intereses del público con consumidores, de los empleados y obreros como empleados y de los accionistas como inversores. Además de eso, dar la mayor contribución posible al bienestar de la nación como un todo.⁷⁴

A pesar de este manifiesto y de algunas discusiones sobre el asunto en el inicio del siglo XX, fue solamente en 1953 que surgió, en los Estados Unidos, el primer libro analizando el tema en extensión y profundidad: *Social Responsibilities of the Businessman*, de Howard Bowen. La obra alcanzó gran repercusión en los medios académicos y empresarias, siendo traducida para varios idiomas, entre ellos el francés, italiano y, inclusive, el portugués, en 1957, por la Civilización Brasileña.

Por medio de esa obra, el asunto se difunde en los medios empresarios y académicos norteamericanos. Es incluido, por algunas universidades, como tema de seminarios y cursos regulares, volviéndose objeto de encuentros, simposios y cursos de actualización para ejecutivos.

⁷²DAVIS, Keith; BLOMSTROM, Robert. *Business and Society: environment and responsibility*. 3 ed. New York, McGraw-Hill, 1975.

⁷³ROBINSON, Joan. *Filosofia Econômica*. Rio de Janeiro, Ed. Zahar, 1964.

⁷⁴Idem.

También en los Estados Unidos, en el inicio de los años 60, empieza la popularización del tema con una serie de programas de televisión, llevados al aire por la Pacific Northwest, bajo la dirección de Joseph McGuire. De esta serie, resulta el libro *Business and Society*, lanzado en 1963.

Los acontecimientos y transformaciones sociales que agitaron la década colocan en relieve los problemas socioeconómicos y, de cierta forma, preparan el campo para la aceptación de la idea. Se verifica un crecimiento de las críticas a los abusos del poder económico.

Los movimientos feministas y de defensa de las minorías étnicas evidencian ante la opinión pública la actuación discriminatoria de las empresas, en lo tocante a las políticas de empleo, salarios y carrera. El movimiento ecologista desarrolla gran actividad de concientización social respecto a los abusos cometidos en relación al ambiente, incluyendo el tema entre las preocupaciones de gobernantes, comunidades y empresas. La conciencia de la degradación progresiva de la calidad de vida aumenta el cuestionamiento del crecimiento económico y las críticas a la actuación de las empresas.

No obstante la oposición de los sectores conservadores, la idea de responsabilidad social de la empresa gana terreno. Innumerables artículos aparecen en los diarios y revistas especializadas. Aumentan los cursos, simposios, seminarios y debates. Atendiendo la demanda de literatura especializada, surgen diversas obras para estudio universitario y actualización de los administradores.⁷⁵

Tabla 5 - Algunas Investigaciones Norteamericanas en el Campo de la Responsabilidad Social de la Empresa

Autores	Dominio	Soporte
---------	---------	---------

⁷⁵ DUARTE, Gleuso Damasceno; DIAS, José Maria Martins. *Responsabilidade social: a empresa hoje*. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos Editora S/A, 1996.

Raymond BAUER y colegas de la Harvard University.	-Responsabilidad Social de la Empresa. -Balance Social de la Empresa.	-Harvard Business School. -Russel Sage Foundation. -Rockefeller Foundation. -National Science Foundation.
Neil CHURCHIL John SHANK.	-Medidas Cuantitativas de Desempeño Social de las Corporaciones.	-Rockefeller Brothers Foundation
Social Audit Research Group of University of Pittsburg: David BLAKE, William FREDERICK, Mildred MYERS, Jacob	-Administración de Negocios y Auditoria Social. -Desarrollo de Metodología de Auditoria Social.	-University of Pittsburg. -General Electric Foundation.
Fred STURDIVANT, James GINKER.	-Investigaciones para Desarrollo de Esquemas de Análisis de RSE. Sistema de Evaluación Social.	-Ohio University.
Loren NIKOLAI, John BAZLEY, Lee BRUMMET.	-Medidas de Impacto de la Empresa en el Ambiente.	-University of North Carolina. -National Association of Accountants.
Ralph ESTES	-Investigaciones de Campo Sobre Informaciones sobre RSE, resultando en la creación del modelo que lleva el nombre del autor.	-Wichita State University.
Robert JENSEN	-Impactos Económicos Sociales y Ambientales de la Empresa.	-American Accounting Association.
Marc EPSTEIN, Eric FLAMHOLTZ, Jack McDONOUGH y George STEINER.	-Técnicas de Medidas y de Informes sobre Desempeño Social de las Corporaciones.	-University of California at Los Angeles. -National Association of Accountants.
Research Groupon Social Management of Technology.	-Administración Social de la Tecnología – aplicación del concepto de TDS (Technology Delivery Systems).	-University of Washington.

Fuente: DUARTE⁷⁶, Gleuso Damasceno; DIAS, José Maria Martins. Responsabilidade social: a empresa hoje. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos Editora S/A, 1996.

Las discusiones sobre Responsabilidad Social de la Empresa llegaron a Europa al final de la década de 60. Noticias de diarios y artículos de revistas especializadas reflejaban la novedad que venía de los Estados Unidos.

En el inicio de la década siguiente, surgieron los primeros estudios y, ya en el año de 1972, es hecha la primera tentativa de elaborar un balance social,

⁷⁶ DUARTE, Gleuso Damasceno; DIAS, José Maria Martins. Responsabilidade social: a empresa hoje. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos Editora S/A, 1996.

evaluando el desempeño social de la Compañía STEAG. La idea de Responsabilidad Social se difundió muy rápidamente en los medios empresarios y académicos alemanes. Y, después, como afirma Meinolf Dierkes citado por Duarte:

(...) deja de ser un puro ejercicio académico, o una nueva herramienta para el administrador de Relaciones Públicas, para entrar en un nivel de intensa discusión entre investigadores y administradores por toda Europa⁷⁷.

También en Gran Bretaña, Francia, Italia, Suiza, España y otros países de la Europa, la doctrina se difundió en los medios empresarios y en el ámbito académico. Muchas entidades patrocinaron investigaciones en el área.

En Francia se registraron, al final de la década de 60, las primeras experiencias relacionadas con la evaluación de la responsabilidad en el área social, con el trabajo pionero de las Sociétés Coopératives Ouvrières de Production (1968) que elaboraba un primer modelo de informe socioeconómico. En 1972, alcanza repercusión la tentativa hecha por la Singer, de registrar la responsabilidad social a través del balance social que fue elaborado y perfeccionado en los años siguientes. Duarte destaca también que es en Francia que la Responsabilidad Social se vuelve consistente, afirmando la necesidad de una evaluación de desempeño de la empresa en el área social, al punto de transformarse en una cuestión de relieve para el poder público. Por eso se creó una comisión especial de estudios, cuyo trabajo fue llevado a debate público y culmina con la aprobación de la Ley nº 77-769, de 12 de julio de 1977. Con ella, Francia se vuelve el primer país en obligar a las empresas a hacer sus prestaciones de cuentas periódicas del desempeño social en lo tocante a la mano de obra y a las condiciones de trabajo.⁷⁸

77 DUARTE, Gleuso Damasceno; DIAS, José Maria Martins. Responsabilidade social: a empresa hoje. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos Editora S/A, 1996.

78 DUARTE, Gleuso Damasceno; DIAS, José Maria Martins. Responsabilidade social: a empresa hoje. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos Editora S/A, 1996.

Para Megginson⁷⁹, los conceptos de responsabilidad social se originaron mucho antes y evolucionaron por cuatro períodos distintos:

- Maximización del lucro;
- Administración por curaduría;
- Activismo;
- Comprensión social.

La **maximización del lucro**, en realidad, empezó en la antigüedad. En Sumeria (hoy Irak), el gobierno trató, hace más de 5.000 años, de forzar la reglamentación del salario mínimo y mejorar las condiciones de trabajo de los empleados. Hace aproximadamente 4.000 años, el Código de Hammurabi (rey babilónico que lo instituyó) contenía varias leyes relacionadas a las empresas, especialmente en relación a la obligación del empleado y el salario mínimo. Más tarde, durante la Revolución Industrial, con la disminución de las restricciones impuestas a las empresas, especialmente en Inglaterra, los principios que guiaban a los administradores eran:

Tabla 6 - Principios de los administradores durante la Revolución Industrial

Autores	Principios
Filosofía de John Locke	Las propiedades privadas serían protegidas por el gobierno.
Adam Smith	Creencia de que el bienestar de la sociedad es intensificado cuando la empresa actúa por su propia cuenta, guiada por la “mano invisible” del mercado.

Fuente: Adaptado de MEGGINSON⁸⁰, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI, Paul H. Jr. Administração – conceitos e aplicações. 4ª ed., São Paulo, Harbra, 2006.

79 MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI, Paul H. Jr. Administração – conceitos e aplicações. 4ª ed., São Paulo, Harbra, 2006

80 MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI, Paul H. Jr. Administração – conceitos e aplicações. 4ª ed., São Paulo, Harbra, 2006.

Esos principios, más la ética protestante, que da énfasis al trabajo duro y dedicación, productividad y economía, guiaron a los propietarios y administradores de los Estados Unidos, desde 1800 hasta el inicio de la década de 1930.

En este período la mayor contribución con relación a la responsabilidad social fue dada por la ética protestante. Eso queda evidente con la afirmación del sociólogo Max Weber, citado por Megginson:

La ética protestante tuvo gran impacto en el desarrollo del capitalismo, pues liberó a las personas del estigma de hacer negocios y lidiar con el comercio. La riqueza, explicó, era un excedente que no debería ser consumido más allá de las necesidades básicas, **sino ser usado de forma de ayudar a los pobres y necesitados**.⁸¹.(Negrita nuestra).

Megginson cita, como ejemplos de esa época, John D Rockefeller, Andrew Carnegie y Henry Ford, que se concentraron en aumentar la eficiencia para bajar los precios. La intención era que un mayor número de personas podría comprar sus productos y, así, maximizar los lucros para los propietarios. Esos lucros podrían ser usados para promover un crecimiento económico adicional y ayudar a la sociedad. Esos capitalistas llegaron hasta al punto de mejorar los productos, las condiciones de trabajo y los salarios.

El período de la **administración por curaduría** empezó en los años 30, después de la Gran Depresión, cuando los administradores profesionales y del gobierno empezaron a preocuparse con empleados, clientes y comunidad, al mismo tiempo en que protegían el interés de los accionistas. En la ocasión aparecieron algunas leyes para proteger empleados, clientes e inversores, entre las cuales:

Tabla 7 - Leyes del período de administración por curaduría

Leyes / año	Protección
Ley Wagner (Wagner Act, 1935)	Daba derecho a los empleados de

⁸¹ Idem.

	pertenecer a sindicatos y entrar en acuerdo colectivo contra la administración.
Ley de la Previsión Social (Social Security Act, 1935)	Proporcionaba beneficios como seguro desempleo y pensión.
Ley del Salario y Horas de Trabajo (Wage and Hour Law, 1938).	Establecía el salario mínimo, el máximo de horas trabajadas, así como restricciones al trabajo del menor.
Wheeler-Lea Act 1938	Aumentaba el poder de la Comisión Federal de Comercio para prevenir competencias injustas y propaganda engañosa.
Ley de las Acciones (Securities Act, 1933) Ley del Intercambio de Acciones (Securities Exchange Act, 1934)	Daba mejor protección a los inversores.

Fuente: Adaptado de MEGGINSON⁸², Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI, Paul H. Jr. Administração – conceitos e aplicações. 4ª ed., São Paulo, Harbra, 2006.

El tercer período, descrito por Megginson como **período de activismo**, empezó en el inicio de la década de 1960. Hubo muchas actividades, o movimientos, durante este período, que cambiaron drásticamente y permanentemente la manera de administrar de los ejecutivos. Los movimientos principales se referían a las áreas de oportunidad igual de empleo, protección ambiental y preocupación con el consumidor.

El último período, el de la **comprensión social**, revela que: como las grandes empresas modernas se volvieron centros de poder en el ambiente económico, social y político, sus administradores están ahora empezando a aceptar esa responsabilidad. Están volviéndose más accesibles a las necesidades de los diversos grupos, aceptando el hecho de que los accionistas no tienen prioridad especial. El compromiso entre la maximización del lucro para los propietarios y el hecho de asumir responsabilidades sociales se reflejan muchas veces en los objetivos de la organización. En esencia, los objetivos son establecidos para reconocer lo que la firma considera un equilibrio adecuado de intereses de varios grupos de accionistas.

⁸² MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI, Paul H. Jr. Administração – conceitos e aplicações. 4ª ed., São Paulo, Harbra, 2006.

Queda evidenciado que la discusión respecto a la responsabilidad social, a pesar de que la literatura investigada trae épocas diferentes sobre el inicio de sus prácticas, tuvo lugar hace muchos y muchos años.

3.2 LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN EI BRASIL

En el Brasil, los primeros vientos de cambio de mentalidad empresarial, con relación a la Responsabilidad Social Corporativa, fueron notados desde mediados de la década de 60. En ese sentido, Gonçalves⁸³ relata que la “Carta de Principios del Dirigente Cristiano de Empresas” constituye un hito historia incontestable del inicio de la utilización explícita de la expresión Responsabilidad Social directamente asociada a las empresas y de la propia relevancia del tema relacionado a la acción social de las empresas en el país. Aun limitado al mundo de las ideas y realizándose apenas en discursos y textos, ya hacía parte de la realidad de una pequeña parte del empresariado. Gonçalves relata así:

En 1965 se aprueba la Carta de Principios del Dirigente Cristiano de Empresas, en la cual se destaca la conciencia de que las crisis y tensiones del mundo contemporáneo se deben a que las instituciones económico-sociales vigentes se alejaron de los principios cristianos y de las exigencias de la justicia social y que los antagonismos de clase, los aberrantes desniveles económicos, el enorme atraso de ciertas áreas del país resultan, en parte, de que el sector empresarial no ha tomado conciencia plena de sus responsabilidades sociales.⁸⁴

Ese concepto, que empezó a ser discutida y difundida aun en los años 60 después de la creación de la Asociación de los Dirigentes Cristianos de Empresas (ADCE), demoró hasta la segunda mitad de los años 70 para difundirse

83 GONÇALVES, Ernesto Lima. *Balanço social da empresa da América Latina*. São Paulo, Pioneira, 2002.

84 GONÇALVES, Ernesto Lima. *Balanço social da empresa da América Latina*. São Paulo, Pioneira, 2002.

ampliamente. Las principales manifestaciones estaban concentradas en el Estado de São Paulo, hecho que se explica por la importancia económica y política de ese Estado, que reúne, desde el inicio de la industrialización brasileña, las mayores empresas y entidades de representación empresarial del país.⁸⁵

Con todo, según Gonçalves⁸⁶, apenas en 1974 fue elaborado y divulgado en todo el país el Decálogo del Empresario, y, en 1977, constituida y organizada la entidad ADCE Brasil a nivel nacional. Y continua relatando que uno de los principios de esa asociación consistía en la aceptación, por sus miembros, de que las empresas, además de producir bienes y servicios, deben poseer una función social, que se realiza en nombre de los trabajadores y del bienestar de la comunidad en general. En el mismo año fue realizado el 2º Encuentro Nacional de Dirigentes de Empresas, teniendo como tema central, la responsabilidad de las empresas y de los empresarios delante de las cuestiones sociales. En 1980, uno de los principales integrantes de la Asociación en la época destacaba:

Es necesario desarrollar la toma de conciencia de los empresarios para que la gestión empresarial integral incluya necesaria y obligatoriamente su responsabilidad social (Nelson Gomes Teixeira, citado por Freire⁸⁷).

En esa época la coyuntura nacional no era propicia para transformación y cambio, tanto de mentalidad como de acción. La idea de responsabilidad social en las empresas, que ya motivaba algunas discusiones desde los años 60, también sufrió con la falta de libertad y las restricciones impuestas por la dictadura militar post-1964.

El Estado Brasileño garantizó, durante parte de los gobiernos militares, relativa y momentánea situación de bienestar social. Con todo, la situación sociopolítica y económica inició un amplio proceso de transformación a

85 FREIRE, Fátima de S.; SILVA, César A. Tibúrcio. Balanço social: teoria e prática. São Paulo, Atlas, 2001.

86 GONÇALVES, Ernesto Lima. Balanço social da empresa na América Latina. São Paulo, Pioneira, 2002.

87 Idem.

partir del final de los años 70, durante el período de la *Apertura* – en la post-crisis del Estado de bienestar social – que se consolidó durante los años 80, en el período de la llamada *Redemocratización*. Ese período marca también la falencia del modelo intervencionista estatal – beneficios de un Estado nacional paternalista y proteccionista con relación a los empresarios.⁸⁸

La sociedad, las empresas y los empresarios pasaron por un amplio proceso de transformación. Mientras tanto cabe resaltar que el nuevo y principal factor de ese período fue el crecimiento de la participación popular.

Para Freire⁸⁹ la participación popular en la discusión alrededor de la actuación social de las empresas y de la construcción de una ética empresarial acabó teniendo consecuencias concretas. Muchas empresas empezaron a invertir en áreas sociales, tradicionalmente ocupadas solamente por el Estado. En la tentativa de adaptarse a los nuevos tiempos, cambiaron también algunas formas tradicionales de relacionarse con empleados y proveedores, iniciando, al mismo tiempo, cambios en la actuación en relación al medio ambiente y a las comunidades más próximas.

A continuación, se destaca la importancia de la responsabilidad social corporativa su evolución, diferentes visiones, interrelaciones y demandas de todos los envueltos. Parte del estado del arte que complementa la presente tesis.

3.3 ENTENDIENDO LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

El vocablo responsabilidad, de uso tan común, trae siempre el concepto de prestación de cuentas de alguien que debe justificar la propia actuación ante otro.

⁸⁸ FREIRE, Fátima de S.; SILVA, César A. Tibúrcio. *Balanço social: teoria e prática*. São Paulo, Atlas, 2001.

⁸⁹ Idem.

La responsabilidad aplicada a la administración de empresas indica la obligación impuesta al administrador y obreros (asumida por ellos) de prestar cuentas de los bienes recibidos. Tal acepción se afirmó en el área económica, en la cual la empresa es vista, tradicionalmente, como entidad instituida por los accionistas, para la obtención de lucros, siendo, por lo tanto, un patrimonio de ellos. Así, la única responsabilidad de los administradores y obreros de la empresa sería obtener el mayor lucro posible para los dueños de la empresa.

Este modelo, sin duda alguna, fue útil y sirvió a la humanidad. No es necesario hacer, aquí, la apología de la contribución de la empresa para el desarrollo y para el progreso de la humanidad. También, por otro lado, no interesa relacionar las numerosas fallas e incontables abusos a que dio origen, a lo largo de los siglos, sobre todo a partir de la consolidación del capitalismo. Se hace necesario recordar que la humanidad no cesó, ni cesa de evolucionar. Y si las condiciones cambian, los viejos modelos tienen forzosamente, que adaptarse, aunque fuese apenas por una elemental cuestión de supervivencia. Las organizaciones sociales (entre ellas la empresa), no escapan a la regla.⁹⁰

Una de las evoluciones por las que pasa la sociedad contemporánea consiste en la insatisfacción respecto al modelo tradicional de empresa y de negocios, con la vieja acepción de propiedad de los accionistas, y con la única función de obtener lucros para ellos. Este fenómeno fue descrito por Walton citado por Duarte⁹¹ como siendo la Revolución Sistémica – relatado anteriormente en este trabajo.

Este evento descrito por Walton como revolución sistémica hizo surgir el nuevo paradigma en el mundo de los negocios.

Frente a las nuevas tendencias del mundo contemporáneo - globalización de la economía, crecimiento económico continuado,

90 DUARTE, Gleuso Damasceno; DIAS, José Maria Martins. Responsabilidade social: a empresa hoje. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos Editora S/A, 1996.

91 Idem.

democratización y expansión, avance tecnológico acelerado, comunicación global emergente - y sus reflejos en la sociedad - desigualdad creciente, destrucción progresiva del medio ambiente, aumento de la concentración de poder y riqueza, elevación de la tasa de desempleo y subempleo – un nuevo paradigma de negocios surgió.⁹²

Queda evidente que los presupuestos básicos que fundamentaban el antiguo mundo de los negocios están completamente equivocados y deben ser revisados, con urgencia. Harman⁹³ continúa afirmando que el gran error del viejo paradigma de negocios fue considerar que problemas sociales emergentes y complejos pudiesen ser administrados con soluciones tecnológicas, administrativas o legislativas, y descuidar una importante dimensión social, espiritual, ética y ecológica en desarrollo en la sociedad moderna. Con eso ocurrió un empeoramiento de las condiciones ecológicas, sociales, culturales, políticas y económicas.

Pero parece que empieza a surgir en el mundo empresarial un consenso sobre que sería este nuevo paradigma de negocios que está naciendo hoy en el mundo.

El negocio debe cambiar para desempeñar un papel creativo al desarrollar una cultura sustentable en este planeta. Las empresas deben responsabilizarse por las consecuencias de sus errores y excesos en el pasado. Los negocios deben asumir un papel creativo al alimentar la próxima fase de evolución que está instalándose alrededor del planeta con un mínimo de ruptura social y miseria humana.⁹⁴

Es eso que se espera de las empresas. Asumir un papel creativo, desarrollar una cultura sustentable. En fin, contribuir de forma más directa a la

92 HARMAN, Willis & PORTER, Maya. O novo negócio dos negócios: a responsabilidade compartilhada para um futuro global positivo. São Paulo, Editora Cultrix, 2000.

93 Idem.

94 HARMAN, Willis & PORTER, Maya. O novo negócio dos negócios: a responsabilidade compartilhada para um futuro global positivo. São Paulo, Editora Cultrix, 2000.

solución de los problemas sociales, lo que solamente será posible a través del ejercicio de la responsabilidad social corporativa.

En este punto, queda claro que la teoría de la revolución sistémica hizo surgir un nuevo paradigma de los negocios. ¿Pero qué fuerza será capaz de conducir a los empresarios a caminar en dirección a este nuevo paradigma de los negocios?

Cláudia S. Costa⁹⁵ y Gleuso D. Duarte⁹⁶ concuerdan que el viejo paradigma de los negocios ya cedió lugar al nuevo. Acrecientan, también, que las presiones sufridas por los empresarios, impulsándolos a caminar en dirección al nuevo paradigma, están siendo articuladas por los *stakeholders* o aliados de las empresas.

Desde hace mucho se sabe que la empresa no se resume al capital, y que este, solo, es improductivo. Sin los recursos de la tierra (que, por derecho natural, es de toda humanidad, no sólo de los capitalistas) y sin la inteligencia y el trabajo de los hombres, el capital no produce riquezas, no satisface a las necesidades humanas, no genera progreso, no mejora la calidad de vida.

Queda evidente que la realidad de la empresa va más allá de los accionistas, pues ella se relaciona con otros agentes sociales. Cuando hablamos de otros agentes sociales nos referimos a los *stakeholders*, o sea, a los agentes con los cuales la empresa interactúa: empleados, proveedores, clientes, consumidores, colaboradores, inversores, competidores, gobiernos y comunidades.⁹⁷

95 COSTA, Cláudia Soares; VISCONTI, Gabriel Rangel. Balanço Social e outros aspectos da responsabilidade social corporativa. Relato setorial nº 2, BNDES, Rio de Janeiro, 2000

96 DUARTE, Gleuso Damasceno; DIAS, José Maria Martins. Responsabilidade social: a empresa hoje. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos Editora S/A, 1996

97 COSTA, Cláudia Soares; VISCONTI, Gabriel Rangel. Empresas, responsabilidade corporativa e investimento social – uma abordagem introdutória. Relato setorial nº 1 BNDES, Rio de Janeiro, 2000

En el cuadro a continuación, se presentan los aliados de la empresa para Duarte⁹⁸ o los *stakeholders* para Costa⁹⁹, resumiéndose también lo que ellos ofrecen a la empresa, y lo que de ella demandan en el contexto de los tiempos actuales.

Tabla 8 - Relacionamiento de la empresa con sus aliados o stakeholders

Aliados	Contribuciones	Demandas Básicas
Accionistas	Capital	Lucros y dividendos; preservación del patrimonio.
Empleados	Mano de obra, creatividad, ideas	Salarios justos, seguridad en el empleo, realización personal, condiciones de trabajo.
Proveedores	Mercaderías	Respeto a los contratos; negociación leal.
Clientes	Dinero	Seguridad y buena calidad de los productos; precio accesible; propaganda honesta.
Competidores	Competencia, referencias de mercado.	Lealtad en la competencia.
Gobierno	Soporte institucional, jurídico y político.	Obediencia a las leyes; pago de tributos.
Grupos y Movimientos	Aportes socio-culturales diversos	Protección ambiental; respeto a los derechos de minorías; respeto a los acuerdos salariales.
Comunidad	Infraestructura	Respeto al interés comunitario; contribución a la mejora de la calidad de vida en la comunidad; conservación de los recursos naturales, etc.

Fuente: Duarte¹⁰⁰, Gleuso Damasceno. Responsabilidade social da empresa: modismo ou sinal dos tempos? Belo Horizonte, dissertação de mestrado, Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG, 1985. y COSTA¹⁰¹, Cláudia Soares; VISCONTI, Gabriel Rangel.

98 DUARTE, Gleuso Damasceno. Responsabilidade social da empresa: modismo ou sinal dos tempos? Belo Horizonte, dissertação de mestrado, Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG, 1985.

99 COSTA, Cláudia Soares; VISCONTI, Gabriel Rangel. Empresas, responsabilidade corporativa e investimento social – uma abordagem introdutória. Relato setorial nº 1 BNDES, Rio de Janeiro, 2000

100 DUARTE, Gleuso Damasceno. Responsabilidade social da empresa: modismo ou sinal dos tempos? Belo Horizonte, dissertação de mestrado, Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG, 1985.

101 COSTA, Cláudia Soares; VISCONTI, Gabriel Rangel. Empresas, responsabilidade corporativa e investimento social – uma abordagem introdutória. Relato setorial nº 1 BNDES, Rio de Janeiro,

Empresas, responsabilidade corporativa e investimento social – uma abordagem introdutória. Relato setorial nº 1 BNDES, Rio de Janeiro, 2000. Adaptación Pontes, Ronaldo M.

La empresa, como una organización social, inserta en la comunidad, sufre las presiones de la sociedad y de sus aliados, exigiendo que redimensione su papel social, llevando en consideración no apenas el interés de los accionistas, sino demostrando su utilidad, responsabilidad social, así como la contribución que trae al bien común. Estas presiones hacen surgir un nuevo paradigma en el mundo de los negocios.

De esta forma, se afirma cada día más el pensamiento, en el medio de la sociedad, de que la empresa no puede ser vista como entidad exclusivamente económica, cuyo único objetivo es dar lucro a los accionistas. Esa concepción, tan cara al capitalismo clásico, está progresivamente perdiendo terreno, como son forzados a reconocer hasta mismo sus más ardorosos defensores, como Milton Friedman y Theodore Levitt citado por Duarte¹⁰², dando espacio para la construcción del nuevo paradigma de los negocios.

Según Kanitz¹⁰³, las presiones empiezan a volverse tan fuertes, que: “de aquí a 15 años, todo consumidor preferirá productos o servicios de empresas que apoyan proyectos sociales”.

En la visión de gobernanza corporativa exclusivamente direccionada a la performance financiera, el ejercicio de la responsabilidad social puede ser entendido, a primera vista, como un costo adicional para las empresas, sus socios y accionistas, pues son recursos que de otra manera estarían siendo reinvertidos o distribuido bajo forma de lucros y dividendos. Sin embargo, en la visión de la responsabilidad social, la adopción de una postura pro-social ha transformado estos “gastos” en ventajas y aumentos tangibles para las empresas, bajo la forma de factores que agregan valor y traen aumento de competitividad, tales como

2000.

102 DUARTE, Gleuso Damasceno; DIAS, José Maria Martins. Responsabilidade social: a empresa hoje. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos Editora S/A, 1996.

103 KANITZ, Stephen. Solidariedade competente. Inovações empresariais. São Paulo, Grupo Ticket, maio/1997.

mejora de la imagen institucional, creación de un ambiente interno y externo favorable, estímulos adicionales para mejora e innovaciones en los procesos de producción, incremento en la demanda por productos, servicios y marcas, aumentos de participación de mercados y disminución de inestabilidad institucional y políticas locales, entre otros. Costa¹⁰⁴.

La cuestión del aumento de la exigencia por parte de los *stakeholders*, principalmente de la sociedad, de una postura de responsabilidad social de las empresas, en contraposición a la corriente que ve como irracional la actuación de la empresa fuera del campo económico, ha suscitado otras posiciones como la de Epstein¹⁰⁵, que afirma:

(...) las empresas realmente tienen la obligación de ser socialmente responsables, pero tal vez las contribuciones deban ser hechas en áreas donde existan ventajas competitivas.

El autor resalta la utilización de actividades filantrópicas como herramienta de marketing de las empresas.

Además de la sensibilidad con relación a la responsabilidad social corporativa, los empresarios empezaron a notar que las acciones que demuestran sensibilidad social pueden, en verdad, ser lucrativas para la empresa. Pasaron a ser utilizadas para promover un marketing social, mejorando la imagen pública de la empresa.

Cuando la responsabilidad social es asumida de forma consistente e inteligente por la empresa, tal actitud, puede contribuir de forma decisiva a la sustentabilidad y el desempeño empresarial. Los clientes se sienten orgullosos de

104 COSTA, Cláudia Soares; VISCONTI, Gabriel Rangel. Empresas, responsabilidade corporativa e investimento social – uma abordagem introdutória. Relato setorial nº 1 BNDES, Rio de Janeiro, 2000.

105 EPSTEIN, Marc. The fall of corporate charitable contributions. Public Relations Quarterly, v.38, n.2, Summer 1993.

comprar productos y/o contratar servicios de una empresa con elevada responsabilidad social. Froes¹⁰⁶.

La filantropía incorporada por la responsabilidad social es, entonces, vista bajo un nuevo ángulo, contribuyendo con un impacto tangible al resultado de las empresas. La gran diferencia es que todos ganan: la empresa alcanza sus objetivos estratégicos y el consumidor se siente participante de acciones que hacen del mundo un lugar mejor. Reis¹⁰⁷.

Según Froes¹⁰⁸, lo social también incorpora valores y fortalece la imagen corporativa de marcas y productos. Hace que la empresa gane respeto, reconocimiento y simpatía de clientes, proveedores, distribuidores y de toda la población. Practicando acciones de responsabilidad social, las empresas mantienen vínculos con su ambiente interno y externo.

Desde que se afirmó la perspectiva del nuevo paradigma de los negocios, en el cual se ampliaron las responsabilidades de la empresa, una de las principales dificultades que enfrentan los estudiosos del tema se refiere a la terminología. La práctica demostró preferencia por el término **Responsabilidad Social Corporativa**, el cual, sin embargo, después de varias décadas de uso, continúa controvertido y de difícil precisión.

Para la presente tesis el significado de responsabilidad social corporativa es el compromiso permanente de los empresarios de adoptar un comportamiento ético para contribuir al desarrollo económico, mejorando, simultáneamente, la calidad de vida de sus empleados y de sus familias, de la comunidad local y de la sociedad como un todo.

106 FROES, César; NETO, Francisco Paulo Melo. Responsabilidade Social e Cidadania Empresarial. 2ª edição, Rio de Janeiro, Qualitymark, 2006.

107 REIS, Ana Carla Fonseca; SANTOS, Rubens da Costa. Patrocínio e Mecenato: ferramentas de enorme potencial para as empresas. RAE, São Paulo, V.36, nº 2, p.17-25, abr./maio/jun. 1996.

108 FROES, César; NETO, Francisco Paulo Melo. Gestão da responsabilidade social corporativa: caso brasileiro. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2001.

Sin embargo, hay muchas explicaciones divergentes sobre que significa el término Responsabilidad Social corporativa. Siguen algunas de estas definiciones a título de información.

Según Megginson¹⁰⁹, en su esencia, representa la obligación de la administración de establecer directrices, tomar decisiones y seguir rumbos de acciones que son importantes en términos de valores y objetivos de la sociedad.

A propósito de esa indefinición conceptual, el profesor Votaw¹¹⁰ dice que el término Responsabilidad Social es un término brillante. Él significa algo, pero no siempre lo mismo para todos. Para algunos, representa la responsabilidad u obligación legal; para otros, significa un comportamiento responsable en el sentido ético; para otros, también, el significado transmitido es el de **responsable por**, en un modo causal. Muchos simplemente lo equiparan a una contribución caritativa; otros lo toman por el sentido de socialmente consciente (...); unos pocos lo ven como una especie de deber fiduciario, imponiendo a los administradores de empresa estándares más altos de comportamiento que aquellos impuestos a los ciudadanos en general.

Muchos estudiosos del asunto definieron la responsabilidad social corporativa. Para análisis e información, a continuación son presentadas concepciones de responsabilidad social de la empresa, ya presentadas por Tomei¹¹¹.

- BOWEN (1953) – Es la obligación del empresario de adoptar políticas, tomar decisiones y acompañar líneas de acción deseables según los objetivos y valores de la sociedad;

109 MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI, Paul H. Jr. Administração – conceitos e aplicações. 4ª ed., São Paulo, Harbra, 2006.

110 VOTAW, Dow; SETHI, S.P. The corporate dilemma: traditional values versus contemporary problems. Englewood Cliffs, Prentice-hall, 1973.

111 TOMEI, Patrícia A. Responsabilidade social de empresas: análise qualitativa da opinião do empresariado nacional. Revista de Administração de Empresas. Rio de Janeiro, v.24, n.4, p.189-202, out./dez., 1984.

- PETIT (1967) – Es cuando la ética del lucro viene dando lugar a la ética de la responsabilidad social, o sea, los bienes públicos, como aire y agua puro, calles seguras, mejores sistemas educacionales, etc. son demandas que no pueden ser satisfechas por las técnicas tradicionales de gerencia empresarial con funciones específicamente económicas;
- FRIEDMAN (1970) – Responsabilidad social es un comportamiento antimaximización de lucros, asumido para beneficiar a otros que no son accionistas de la empresa. Por lo tanto existe solamente una responsabilidad de la empresa: utilizar sus recursos y organizar sus actividades con el objetivo de aumentar sus lucros, siguiendo las reglas del juego de mercado;
- KUGEL (1973) – La responsabilidad social acompañó la propia evolución de los programas sociales establecidos por las empresas americanas. Los ejecutivos pasaron a aceptar la necesidad de realizar ciertas acciones y procuraron hacer que estas fuesen componentes regulares de las operaciones de las empresas;
- DAVIS (1975) y FIFTCH (1976) – Está situada en propósitos de establecer medios para que la empresa pueda insertarse más adecuadamente en las relaciones lógicas del sistema económico, político y social en que debe actuar.

En la visión de Froes¹¹², en la obra *Gestión de la Responsabilidad Social Corporativa: el caso brasileño*, la mejor manera de analizar la amplitud del concepto de responsabilidad social corporativa es identificar las diferentes visiones a su respecto. De esta forma es organizada abajo la visión descrita por Froes:

Tabla 9 - Diferentes visiones respecto a la responsabilidad social corporativa

112 FROES, César; NETO, Francisco Paulo Melo. *Responsabilidade Social e Cidadania Empresarial*. 2ª edição, Rio de Janeiro, Qualitymark, 2006.

1 – Actitud y comportamiento empresarial ético y responsable.	En este abordaje de la responsabilidad social prevalece el que denominamos de “responsabilidad ética”. Es el deber y el compromiso de empresa en asumir una actitud transparente, responsable y ética en sus relaciones con sus diversos públicos blanco (gobierno, clientes, proveedores, comunidad, etc.).
2 – Un conjunto de valores.	Es la responsabilidad social vista como un conjunto de valores; incorpora no apenas conceptos éticos, pero una serie de otros conceptos que les dan sustentabilidad, como, por ejemplo, autoestima de los empleados, desarrollo social y otros.
3 – Postura estratégica empresarial.	En este aspecto, la búsqueda de la responsabilidad social por las empresas es centrada en la valorización de su negocio en términos de facturación, ventas, “ <i>market share</i> ”. La responsabilidad social es vista como acción social estratégica que genera retorno positivo para los negocios.
4 – Estrategia de relacionamiento.	Con el foco en la mejora de la calidad del relacionamiento con sus diversos públicos blanco, la empresa usa la responsabilidad social como estrategia de marketing de relacionamiento, en especial con clientes, proveedores y distribuidores.
5 – Estrategia de marketing institucional.	Es orientada para la mejora de la imagen institucional de la empresa, lo que se traduce en la mejora de su reputación. Son los aumentos institucionales de la condición de empresa-ciudadana que justifican las inversiones en acciones sociales realizadas por la empresa.
6 – Estrategia de valorización de las acciones de la empresa (agregación de valor).	De acuerdo con una investigación de Dow Química, 70% del valor de mercado de una empresa depende de sus resultados financieros. Los otros 30% dependen de su reputación en el mercado. “La reputación de una empresa y el valor de sus acciones en el mercado andan juntos”. George Pereira citado por CECATO (2000).
7 – Estrategia de recursos humanos.	Es el uso de las acciones de responsabilidad social con el foco en los empleados y sus dependientes. El objetivo es garantizar la satisfacción de los empleados, retener sus

	principales talentos y aumentar la productividad.
8 – Estrategia de valorización de los productos y servicios.	El objetivo es certificar no sólo la calidad de los productos y servicios de la empresa, pero también darles el status de “socialmente correctos”.
9 – Estrategia social de inserción de la comunidad.	Busca perfeccionar sus relaciones con la comunidad y la sociedad y también definir nuevas formas de continuar inserta en ella.
10 – Estrategia social de desarrollo de la comunidad.	La empresa socialmente responsable asume el papel de agente del desarrollo social local, juntamente con otras entidades comunitarias y el propio gobierno.
11 – Promotora de la ciudadanía individual y colectiva.	Es la empresa que, mediante sus acciones, ayuda a tornar sus empleados verdaderos ciudadanos y contribuye a la promoción de la ciudadanía en la sociedad y comunidad.
12 – Ejercicio de la conciencia ecológica.	Es vista como responsabilidad ambiental. Inversión en programas de educación y de preservación del medio ambiente. La empresa se vuelve difusora de valores y prácticas ambientales.
13 – Ejercicio de la capacitación profesional.	En este caso, el ejercicio de la responsabilidad social está directamente relacionado al ejercicio de la capacitación profesional de miembros de la comunidad y empleados de la propia empresa.
14 – Estrategia de integración social.	Este concepto de responsabilidad social corporativa parte del presupuesto de que el mayor desafío histórico de nuestra sociedad actual es el de crear condiciones para que se alcance la efectiva inclusión social en el país.

Fuente: Froes¹¹³, César; NETO, Francisco Paulo Melo. Responsabilidade Social e Cidadania Empresarial. 2ª edição, Rio de Janeiro, Qualitymark, 2006. – Adaptación propia

113 FROES, César; NETO, Francisco Paulo Melo. Responsabilidade Social e Cidadania Empresarial. 2ª edição, Rio de Janeiro, Qualitymark, 2006.

Froes consigue, al describir algunas visiones del concepto de responsabilidad social, demostrar la imposibilidad de que una empresa enfoque su estrategia en todas las modalidades.

En este punto, se destaca entre las visiones presentadas por Froes en la tabla encima, que para la proposición del modelo de informe de indicadores sociales de la presente tesis, se debe enfocar en los indicadores relacionados con las visiones: 2 – conjuntos de valores; 7 – Estrategia de recursos Humanos; 13 – Ejercicio de la capacitación profesional. Pues, son los indicadores enfocados en el público interno – empleados – que si son monitoreados estratégicamente podrán reflejarse en una mayor productividad y lucro.

De las conceptualizaciones expuestas y otras tantas, no obstante las divergencias en los conceptos y en el énfasis en este o en aquel aspecto, se puede percibir, en la mayoría de los autores que aceptan o critican la doctrina, cierto consenso alrededor de tres puntos, citados por Duarte¹¹⁴ como:

1 – la ampliación del alcance de la responsabilidad de la empresa, que no se limita más al círculo de los accionistas;

2 – el cambio en la naturaleza de las responsabilidades, que superan el ámbito de la prescripción legal, envolviendo también obligaciones morales dictadas por la ética;

3 – la adecuación a las demandas sociales, en un dato contexto socioeconómico.

Es consenso en la academia y entre los empresarios que la responsabilidad social de la empresa no acaba en la concepción tradicional definida por leyes y normas generales que rigen la convivencia social, y por leyes específicas de orden económico. Pero la responsabilidad social supone que la corporación tenga no apenas obligaciones legales y económicas, pero también se pauten por la ética de la responsabilidad interfiriendo de esta forma en la sociedad.

114 DUARTE, Gleuso Damasceno; DIAS, José Maria Martins. Responsabilidade social: a empresa hoje. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos Editora S/A, 1996.

La doctrina de la responsabilidad social corporativa se funda en una nueva visión de la realidad económica - una nueva filosofía, un nuevo modo de concebir las relaciones entre los factores de producción, particularmente entre el capital y el trabajo, donde resulta una nueva concepción de la empresa y de su papel social. Duarte.¹¹⁵

En la revista de la ADCE - Asociación de los Dirigentes Cristianos de Empresas se puede encontrar una síntesis bien clara de la filosofía que da soporte a la doctrina de la responsabilidad social de la empresa, intitulada “Diez puntos reúnen empresarios de todo el mundo alrededor del ideal de una empresa solidaria y actuante”.

- 1 – Aceptar la existencia y el valor trascendente de una ética social y empresarial a cuyos imperativos someten las motivaciones, intereses, actividades y la racionalidad de las decisiones.
- 2 – Estar convencidos de que la empresa, además de su función económica de productora de bienes y servicios, tiene una función social que se realiza a través de la promoción de los que en ella trabajan y de la comunidad en la cual debe integrarse. En el desempeño de esta función encontrar el más noble estímulo a la autorrealización.
- 3 – Juzgar que la empresa es un servicio a la sociedad, debiendo estar abierta a todos los que desean dar a sus capacidades y a sus ahorros una destinación social y creadora, pues considera obsoleta y anacrónica la concepción puramente individualista de la empresa.
- 4 – Considera los lucros como indicador de una empresa técnica, económica y financieramente sana, y como la justa remuneración del

115 DUARTE, Gleuso Damasceno; DIAS, José Maria Martins. Responsabilidade social: a empresa hoje. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos Editora S/A, 1996.

esfuerzo, de la creatividad y de los riesgos asumidos. Repudiar, pues, la idea de lucro como única razón de la actividad empresarial.

- 5 – Comprender como un compromiso ético las exigencias que, en nombre del bien común, son impuestas a la empresa, especialmente por la legislación fiscal y por el derecho social.
- 6 – Tener la convicción de que la actividad empresarial debe contribuir para la creciente independencia tecnológica, económica y financiera del Brasil.
- 7 – Considerar los colaboradores y todos los que trabajan, en cualquier nivel de la estructura empresarial. Respetar en todos, sin discriminación, la dignidad esencial de la persona humana; querer motivarlos a una adhesión responsable a los objetivos del bien común, despertando sus potencialidades y llevándolos a participar cada vez más en la vida de la empresa.
- 8 – Considerar como importante objetivo de la empresa brasileña elevar constantemente los niveles de su productividad, siempre acompañada por el crecimiento paralelo de la parte que, por imperativo y justicia social, cabe a los asalariados.
- 9 – Comprometerse a dar a todos los colaboradores condiciones de trabajo, de calificación profesional, de seguridad personal y familiar tales que la vida en la empresa sea para todos, un factor de plena realización como persona humana.
- 10 – Estar abiertos al diálogo con todos los que comulgan con los ideales y preocupaciones, en el sentido de contribuir para el permanente perfeccionamiento y actualización de las instituciones económicas, jurídicas y sociales, a fin de garantizar para el Brasil un desarrollo justo, integral, armónico y acelerado.

No es difícil percibir cuán innovadora es tal filosofía. Ella puede significar el inicio de un nuevo tiempo, en el cual, para no perpetuar las injusticias del sistema capitalista, la sociedad no precise correr el riesgo de abdicar de la libertad de iniciativa, cayendo en una de las tantas variantes del “capitalismo real” con que se disfrazaba el capitalismo de Estado. La concepción de la responsabilidad social de la empresa, si es bien entendida y puesta en práctica, representa un punto de partida para la humanización de la economía.

Esa humanización de la economía ya empieza a ser sentida en las empresas que adoptan las prácticas de responsabilidad social como **estrategia empresarial**. Duarte.¹¹⁶

3.4 EL EJERCICIO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

Por la complejidad del concepto, queda claro decir que el ejercicio de la responsabilidad social corporativa no es el resultado de una acción o de la voluntad de los ejecutivos, que acontece instantáneamente. Es mucho más que eso. Es un proceso dinámico a ser conducido con vigilancia permanente, de forma innovadora y dotado de mecanismos renovadores y de sustentabilidad.

La búsqueda de la ciudadanía empresarial debe ser objeto de acciones gerenciales permanentes para hacer frente al enfrentamiento de las nuevas demandas sociales detectadas en el día a día y evolucionar en la práctica de la responsabilidad social hasta alcanzar su objetivo social.

Según algunos autores el ejercicio de la responsabilidad social corporativa presupone una actuación eficaz de la empresa en dos dimensiones: la gestión de la responsabilidad social interna y la gestión de la responsabilidad social externa.

116 DUARTE, Gleuso Damasceno; DIAS, José Maria Martins. Responsabilidade social: a empresa hoje. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos Editora S/A, 1996.

Según Froes¹¹⁷, el dinamismo de la gestión de la responsabilidad social corporativa es expresado por el alcance sucesivo de etapas de un proceso. Lo que caracteriza cada etapa es la definición del foco de las acciones sociales. Según Froes¹¹⁸ “se trata de un acto continuo que puede ser dividido en por lo menos tres niveles de responsabilidad”.

El primer nivel o etapa del proceso de gestión social tiene el foco en las actividades regulares de la empresa, salud y seguridad de los empleados y calidad del ambiente de trabajo. Esta etapa se refiere al ejercicio de la gestión social interna y tiene como blanco los empleados y sus familiares.

En el segundo nivel, la empresa presenta una evolución significativa en su proceso de gestión social. Ella sale de las cuatro paredes, del ambiente interno, gana mayor amplitud en términos de foco. Este nivel se refiere a la carga de las externalidades negativas al medio ambiente (contaminación, uso de los recursos naturales, etc.), a la sociedad (demisiones, comunidad alrededor de la fábrica) y a sus consumidores (seguridad y calidad de los productos). Incorporan acciones de preservación del medio ambiente y acciones con impacto socioeconómico, cultural y político en el ámbito de la sociedad y de la comunidad local.

En este punto la empresa ya recorrió dos etapas ampliando su objetivo de acción del ejercicio de la responsabilidad social interna (1º nivel) al ejercicio de la responsabilidad externa (2º nivel).

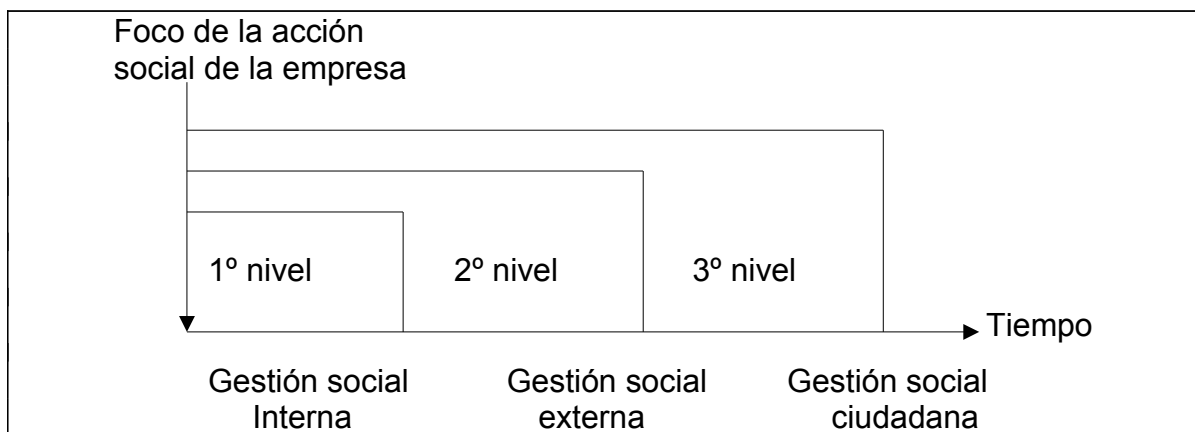
Finalmente el tercer nivel, que abarca cuestiones de bienestar social. Es en este nivel que la empresa se inserta socialmente en la comunidad, promueve su desarrollo social y actúa en el campo de la ciudadanía, mediante acciones de filantropía y la implementación de sus proyectos sociales. El ejercicio de la gestión social ciudadana es el de foco y objetivo más amplios. La empresa,

117 FROES, César; NETO, Francisco Paulo Melo. Responsabilidade Social e Cidadania Empresarial. 2ª edição, Rio de Janeiro, Qualitymark, 2006.

118 Idem.

con proyectos modelados en ese nivel (3º nivel), fomenta el desarrollo social local y regional. Así desarrolla acciones de sustentabilidad social, como, por ejemplo, creación de escuelas, cursos técnicos y profesionalizantes.

Figura 3- Niveles de la responsabilidad social corporativa



Fuente: FROES¹¹⁹, César; NETO, Francisco Paulo Melo. Responsabilidade Social e Cidadania Empresarial. 2ª edição, Rio de Janeiro, Qualitymark, 2006.

Para demostrar la evolución de esos niveles de ejercicio de responsabilidad social corporativa, Froes presenta la figura encima.

También Melo Neto y Froes¹²⁰ destacan que son siete los vectores de la responsabilidad social de una empresa:

- V1 apoyo al desarrollo de la sociedad donde actúa;
- V2 preservación del medio ambiente;
- V3 inversión en el bienestar de los empleados y sus dependientes y en un ambiente de trabajo agradable;
- V4 comunicaciones transparentes;
- V5 retorno a los accionistas;
- V6 sinergia con los aliados;
- V7 satisfacción de los clientes y/o consumidores

119 FROES, César; NETO, Francisco Paulo Melo. Responsabilidade Social e Cidadania Empresarial. 2ª edição, Rio de Janeiro, Qualitymark, 2006.

120Idem.

Con una definición amplia de responsabilidad social, también tenemos, en la literatura especializada, otras definiciones del campo de actuación de las empresas de responsabilidad social.

Duarte¹²¹ presenta una síntesis de los muchos enfoques presentados en la literatura, y considera el campo de actuación de la responsabilidad social corporativa constituido de cinco áreas:

1 – Área de trabajo subdividida en: sector de políticas de empleo; sector de políticas de remuneración; sector de calidad de vida en el trabajo.

2 – Área de protección ecológica subdividida en: sector de calidad del ambiente; sector del impacto de la empresa; sector de prevención de recursos naturales; sector de protección al medio ambiente.

3 – Área de consumo subdividida en: sector de calidad de los productos; sector de garantía y servicios; sector de informaciones; sector de relaciones con clientes.

4 – Área de actuación comunitaria subdividida en: sector de ayuda filantrópica a entidades, obras y campañas; sector de participación directa en actividades comunitarias.

5 – Área institucional subdividida en: sector de relaciones con accionistas; sector de relaciones con el gobierno; sector de relaciones con otras empresas.

A pesar de que Duarte no subdivide las áreas de actuación, como Froes, en interna y externa, resulta fácil verificar en el esquema presentado que existen las dos áreas de actuación.

121 DUARTE, Gleuso Damasceno; DIAS, José Maria Martins. Responsabilidade social: a empresa hoje. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos Editora S/A, 1996.

En el próximo sub-ítem se pasa a analizar la responsabilidad social como estrategia y como inversión.

3.5 LA RESPONSABILIDAD SOCIAL COMO ESTRATEGIA E INVERSIÓN

Este ítem procura demostrar las dos perspectivas de la responsabilidad social vista como estrategia empresarial e inversión.

En este punto de la investigación bibliográfica, después de estudiar la empresa y sus ambientes, y la gran discusión sobre la responsabilidad social de la empresa entre el economista Milton Friedman, para quien la maximización de los lucros es la gran contribución social que el empresario puede ofrecer, y los defensores de la posición socioeconómica que rebaten esa tesis afirmando que en los nuevos tiempos la maximización de los lucros pasó a ser el segundo mayor objetivo de la empresa, se pregunta:

¿Si la maximización de los lucros pasa a ser el segundo objetivo, cuál sería el primero?

Según los defensores de la posición socioeconómica de la empresa, el primer objetivo debe ser asegurar la supervivencia. La empresa será competitiva cuando sus dirigentes toman decisiones estratégicas que la mantenga en el mercado por un largo plazo. Después de asegurada su posición en el mercado a largo plazo, la organización buscará maximizar el lucro en el corto plazo.

En el escenario competitivo en el cual actúan las empresas, la tentativa de generar aumentos mayores a costa de la salud de los empleados, o del medio ambiente, pueden llevar a problemas serios debido a denuncias, difamaciones, multas y hasta a la interrupción de actividades por la acción gubernamental responsable por la fiscalización. Por lo tanto, para los defensores de la corriente socioeconómica, los administradores deben buscar la

maximización del retorno financiero en segundo lugar. Se puede resumir diciendo que: en un mercado competitivo como el que estamos presenciando, la maximización del lucro, aunque es fundamental, pasa a ser la segunda prioridad de la empresa. La primera es mantenerse en el mercado, o sea, ser competitiva. Freire¹²².

Por lo tanto, la visión de la empresa es de una red de relacionamientos entre *stakeholders* asociados al negocio, o sea, entre individuos, grupos, organizaciones e instituciones que afectan la existencia y operación de la empresa o son afectados por ella. El conocimiento de las expectativas mutuas en esa red de relacionamientos es condición esencial para la sustentación de una orientación estratégica para la responsabilidad social en los negocios, lo que requiere la toma de posiciones expresadas en cartas de compromisos, códigos de conducta o posicionamientos respecto a principios y valores para esa operación.

Según Ashley¹²³, para facilitar el entendimiento y el análisis de las posibles orientaciones estratégicas de las empresas respecto a la responsabilidad social en los negocios, se pueden considerar las expectativas y procurar mantener el foco en el perfeccionamiento de las relaciones de la empresa con cada grupo de sus *stakeholders*. El posicionamiento estratégico de cada empresa estará asociado al perfil cultural de los públicos que efectivamente ejercen poder sobre la dirección de ella, y ese perfil se refleja en la orientación respecto a la responsabilidad social.

La importancia de la visión de responsabilidad social como estrategia empresarial puede ser enumerada de varias formas, entre ellas, las que siguen:

- a) la opinión pública espera de las empresas un comportamiento de responsabilidad social y ética empresarial.

122 FREIRE, Fátima de S.; SILVA, César A. Tibúrcio. Balanço social: teoria e prática. São Paulo, Atlas, 2001.

123 ASHLEY, Patrícia A. (coordenação). Ética e responsabilidade social nos negócios. 2ª edição. São Paulo, Saraiva, 2005.

Empresarios esclarecidos están percibiendo, paulatinamente, que las personas ya no se contentan apenas con calidad, precio bajo, buenos servicios y marca de prestigio. Los consumidores quieren productos de empresas que demuestren preocupaciones sociales, que respeten el medio ambiente, que no utilicen el trabajo infantil y que se comprometan con proyectos de apoyo a comunidades carentes.

- b) Una empresa que trata con dignidad a sus empleados crea un ambiente interno más saludable y atrae y mantiene empleados calificados y motivados.

Como se sabe, la conducta ética genera relaciones empresarias productivas y de largo plazo. En ese contexto, las personas tienden a producir mejor y mucho más. Por cuenta de eso es que, en la selección de empleados, las empresas están preocupadas en evaluar el aspecto ético de los candidatos. Los grandes profesionales, a su vez, tampoco aceptan trabajar en empresas que no tienen prácticas de responsabilidad social.

- c) Aumento de las ventas resultantes de la mejora de la imagen.

La reputación de integridad es un patrimonio de valor inestimable. De la misma forma que la conducta antiética puede llevar a una empresa a perder una porción de su mercado, el comportamiento socialmente responsable por parte de la empresa puede contribuir para la obtención de la excelencia empresarial. Un gran ejemplo de eso fue la Nike, cuyas acciones cayeron significativamente en la bolsa después que su imagen quedó comprometida por las denuncias de contratar empresas asiáticas que emplean mano de obra infantil. Después de la ola de denuncias, la Nike viene esforzándose y gastando importantes recursos para intentar cambiar esa imagen negativa y recuperar mercado.

- d) Las empresas con comportamiento socialmente responsable son en general exitosas y tienden a conseguir más fácilmente acceso a recursos de fondos de inversiones.

Es claro que el impacto de la conducta ética y comportamiento social responsable sobre el desempeño de una empresa no es inmediato y en ciertos casos puede llevar cierto tiempo para ser percibido. De cualquier forma, según escribe Freire¹²⁴, ya existen estudios mostrando que hay una relación positiva entre involucramiento social corporativo y desempeño económico, o sea, la buena conducta empresarial genera beneficios mayores que los costos relativos.

El ejemplo de la importancia de la responsabilidad social como estrategia, en este caso, es el lanzamiento hecho por el Banco Real (hoy Santander S/A), con el apoyo y orientación del Instituto Ethos, de un fondo de inversión con acciones solamente de empresas socialmente responsables para atender la demanda del mercado de inversiones. Por lo tanto, existe mercado para productos y acciones de empresas que son socialmente responsables.

Corroborando esta visión, Antônio Carlos Martinelli, director presidente del Instituto C&A de Desarrollo Social, describe el involucramiento de las empresas con la responsabilidad social como una estrategia para la supervivencia, de la siguiente forma:

Las empresas son organismos vivos y, a lo largo del tiempo, acaban incorporando cambios y procedimientos para adaptarse a las nuevas realidades y garantizar la supervivencia. De algunos años a esta parte, se ha notado en ritmo promisorio una creciente conciencia de que la empresa puede y debe asumir dentro de la sociedad un papel más amplio, trascendente al de su vocación básica de generadora de riquezas. Y la respuesta a esa creciente demanda de la sociedad puede estar asociada no sólo a motivos de obligación social, sino

124 FREIRE, Fátima de S.; SILVA, César A. Tibúrcio. Balanço social: teoria e prática. São Paulo, Atlas, 2001.

también a sugerencias de **naturaleza estratégica**. loschpe¹²⁵.

También André Spitz¹²⁶, afirma que las empresas tienen un gran papel, con relación a la estrategia de continuidad envolviéndose en la responsabilidad social. Implica introducir nuevos conceptos de gestión en las organizaciones, principalmente delante de la perspectiva de que se pueden crear nuevos mercados.

Como estrategia de largo plazo y buscando dar el mejor retorno posible a los accionistas, es fundamental en la alianza empresa-comunidad apostar a la autoestima y al orgullo de los empleados e invertir en su formación.

También en la visión de Froes¹²⁷, ya citada en este trabajo, la mejor manera de analizar el concepto de responsabilidad social corporativa y su amplitud es identificar las diferentes visiones a su respecto. Una de las visiones citadas por Froes es:

La responsabilidad social como **postura estratégica empresarial**. En este aspecto, la búsqueda de la responsabilidad social por las empresas es centrada en la valorización de su negocio en términos de facturación, ventas, "*market share*". La responsabilidad social es vista como acción social estratégica que genera retorno positivo para los negocios. (Negrita nuestra).

Del punto de vista estratégico, las empresas que practican acciones y conductas sociales, forman una diferencia que se transforma en componente de éxito para los negocios, creando condiciones favorables para su continuidad. Entre los argumentos que justifican esta percepción se destacan, por ejemplo: la mejora del relacionamiento con los empleados, que se sentirían

125 IOSCHPE, Evelyn Berg; et. al. 3º setor: desenvolvimento social sustentado. 3ª Edição. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 2005.

126 SPITZ, Andre. Das ruas às redes : 15 anos de mobilização social na luta contra a fome e a pobreza / COEP. – Rio de Janeiro : COEP, 2008.

127 FROES, César; NETO, Francisco Paulo Melo. Responsabilidade Social e Cidadania Empresarial. 2ª edição, Rio de Janeiro, Qualitymark, 2006.

estimulados por trabajar en un ambiente favorable a su desarrollo y al de sus familiares, generando aumento de productividad y fidelidad a la empresa; el refuerzo de una imagen positiva para la empresa y/o marcas que representan, pudiendo generar aumento de la demanda por el producto o servicio ofertado, potencializar la creación de mercados y la identificación de nuevas oportunidades y alianzas.

Por lo tanto, cuanto más comprometida con la estrategia de adoptar un comportamiento socialmente responsable, más visible será la empresa, pasando a merecer más confianza de las personas y los beneficios, valiéndose de relaciones sólidas con todos los agentes participantes del proceso productivo – Público Interno, empleados, accionistas y prestadores de servicios y público externo, clientes, proveedores y comunidades. De esta forma queda evidente que la responsabilidad social vista como estrategia pasa a ser una poderosa y moderna herramienta de gestión corporativa.

En el próximo capítulo será presentado un recorte conceptual de los informes de indicadores sociales presentados por los institutos fomentadores de la divulgación y utilización de los mismos como estrategia que pueden maximizar la productividad y la rentabilidad de las empresas en general.

CAPÍTULO 4 – BALANCE SOCIAL

Este capítulo presenta la definición del balance social, sus principales incentivos y las informaciones presentadas en los diversos modelos de los cuales serán investigados los principales indicadores sociales internos que compondrán el modelo sugerido por esta tesis.

A partir del momento en que esas nuevas acciones/discursos empezaron a aumentar y se volvieron significativas, surgió la necesidad – y, obviamente, el interés – de tornarlas públicas, o sea, dar mayor visibilidad y publicidad a las acciones sociales y ambientales realizadas por las empresas. Entonces empezaron a utilizar los llamados Informes de Actividades Sociales, que evolucionaron en forma y contenido y fueron bautizados como Balance Social. Este instrumento pasó a ser un importante aliado en la divulgación y disseminación de la responsabilidad social de las empresas en el Brasil. Ellos tienen innumerables indicadores sociales que demuestran la efectiva responsabilidad social de las empresas.

En la presente tesis la propuesta es presentar un modelo de informe con algunos indicadores sociales regidos en estos balances sociales que pueden ser de forma práctica, efectiva y de bajo costo adoptados por las micro y pequeñas empresas para maximizar la productividad y rentabilidad. Sin embargo, antes de esta etapa se precisa definir y entender el estado del arte sobre el Balance Social.

4.1 DEFINICIÓN DE BALANCE SOCIAL

La procedencia de la palabra balance proviene del latín *bilancis* y significa *bi-dos; lancis* = plato, o sea, da la idea de balanza, lo que nos remite a la noción de equilibrio entre valores. Por eso, el término Balance Social, en el sentido conceptual, es considerado como inadecuado por estudiosos contables, ya que ese demostrativo corresponde a un informe de demostración de las acciones sociales corporativas. El Balance social, también denominado Informe de Sustentabilidad o Informe de la Responsabilidad Social, es un producto de la Contabilidad Social publicado anualmente por la empresa que procura demostrar a los interesados un conjunto de informaciones relacionadas a los proyectos ambientales y acciones sociales.

La Norma Brasileña de Contabilidad NBC-T nº15, resolución CFC – Consejo Federal de Contabilidad nº935/02 *citado por Santos* define el balance social como:

Demostración contable que tiene por objetivo la demostración de informaciones de naturaleza social con vistas a prestar cuentas la sociedad por el uso de los recursos naturales y humanos, demostrando el grado de responsabilidad social de la entidad¹²⁸.

Así, según el Consejo Federal de Contabilidad, el Balance Social se configura como una herramienta capaz de mostrar con claridad informaciones socioeconómicas y financieras acerca de la actuación de cada empresa en el medio social, o sea, es una forma de transparentar, reunir y hacer pública su responsabilidad social a través de informaciones estructuradas. Sirve como complemento a las informaciones tratadas por los demostrativos financieros tradicionales.

Pero, de acuerdo con Iudícibus¹²⁹,

128 SANTOS, Alexandre José Barbosa dos. *Balanço Social: Ferramenta evidenciadora da responsabilidade social da empresa*. Monografia FACET. Timbaúba, 2004.

129 IUDÍCIBUS, Sérgio de, MARTINS, Eliseu, GELBCKE, Ernesto Rubens. *Manual de contabilidade das sociedades por ações*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

el Balance Social busca demostrar el grado de responsabilidad social asumido por la empresa y así prestar cuentas a la sociedad por el uso del patrimonio público, constituido por los recursos naturales, humanos y el derecho de convivir y usufructuar los beneficios de la sociedad en que actúa.

Para Tinoco¹³⁰, Balance Social es un **instrumento de gestión** y de información que busca evidenciar, de la forma más transparente posible, informaciones económicas y sociales del desempeño de las entidades, a los más diferenciados usuarios, entre estos los empleados.

Ese concepto presenta el Balance Social como instrumento de gestión y de información económica y social, el cual es más amplio que los demás. Pues Freire & Rebouças¹³¹, escribe que el balance social puede ser considerado como una demostración técnico gerencial que engloba un conjunto de informaciones sociales de la empresa, permitiendo que los agentes económicos visualicen sus acciones en programas sociales para los empleados (salarios y beneficios), entidades de clase (asociaciones, sindicatos), gobierno (impuestos) y ciudadanía (parques, plazas, medio ambiente etc.).

La definición de Freire & Rebouças, citado encima, da la idea de que las informaciones contenidas en el Balance Social estén dedicadas apenas a los intereses de los gestores.

También, para definir el Balance Social y mostrar su importancia, la obra Balance social de la empresa en la América Latina, dice:

(...) es un instrumento colocado en las manos de los empresarios para que pueda reflejar, medir, sentir como va su empresa, su emprendimiento, en el campo social. Este es un tema actual. Este es un

130 TINOCO, João Eduardo Prudêncio. Balanço social: uma abordagem da transparência e da responsabilidade pública das organizações. São Paulo: Atlas, 2001.

131 FREIRE, Fátima de Souza, REBOUÇAS, Tereza Raquel da Silva. Uma descrição sucinta do balanço social francês, português, belga e brasileiro. São Paulo: Atlas, 2001.

temade desafío. Este es un tema que, queramos o no, crecerá y se implantará cada vez más.¹³²

Para Costa¹³³, el **Balance Social** es el nombre dado a la publicación de un conjunto de informaciones y de indicadores de las inversiones y de las acciones realizadas por las empresas en el cumplimiento de su función social junto a sus empleados, al gobierno y a las comunidades con que interactúan, directa e indirectamente.

De esta forma, el Balance Social es un instrumento de demostración de las actividades de las empresas, que tiene por finalidad dar mayor transparencia y visibilidad a las informaciones que interesan no apenas a los socios y accionistas de las compañías (*shareholders*), pero también a un número mayor de actores: empleados, proveedores, inversores, aliados, consumidores y comunidad (*stakeholders*).

A los agentes externos a las empresas, el Balance Social busca dar conocimiento de aquellas acciones empresarias que tienen impacto no solo en el desempeño financiero, sino también en la relación capital-trabajo y en la generación o no de riqueza y bienestar para la sociedad.

El Balance Social, como instrumento de divulgación de este tipo de información, puede contribuir para reforzar la imagen institucional de corporaciones o de las marcas y productos a ellas asociados, en la medida en que se presente no sólo como un atributo más de marketing, sino como un demostrativo de la efectiva responsabilidad social asumida y practicada por la empresa y, como tal, entendida y reconocida por la sociedad.

Se observa que los conceptos encima presentados están formulados dentro de una visión bastante contemporánea del Balance Social, visto que traen en su espíritu, directa o indirectamente, la responsabilidad social en términos

132 GONÇALVES, Ernesto Lima. Balanço social da empresa na América Latina. São Paulo, Pioneira, 2002.

133 COSTA, Cláudia Soares; VISCONTI, Gabriel Rangel. Balanço Social e outros aspectos da responsabilidade social corporativa. Relato setorial nº 2, BNDES, Rio de Janeiro, 2000.

económicos y sociales, así como la inclusión de la preocupación con el medio ambiente.

4.2 OBJETIVO DEL BALANCE SOCIAL

El Balance Social tiene como principal objetivo mostrar a la sociedad la actuación socialmente responsable de la empresa, una vez que, las acciones desarrolladas en pro de la mejora de la comunidad interna, externa y del medio ambiente ayudan a instigar la valorización de la ciudadanía corporativa acarreando el estrechamiento de la relación de la empresa/sociedad.

Para Kroetz¹³⁴, en los días actuales, la elaboración del Balance Social es adoptada por muchas empresas y ese número viene creciendo por varios motivos:

- hacer público el planeamiento y ejecución de las acciones socioambientales realizadas por la empresa;
- demostrar la colaboración de la empresa en pro de la mejora de la calidad de vida de los empleados;
- mostrar los gastos destinados al desarrollo de investigación y tecnología;
- construcción de una especie de banco de datos con informaciones que auxilien en la toma de decisión interna sobre las áreas carentes de inversión.

Finalmente, ese demostrativo puede ser considerado **instrumento estratégico** para toma de decisión, a fin de amplificar los resultados. Pues,

134 KROETZ, Cesar Eduardo Stevens. Balanço Social: Uma proposta de Normatização. Revista Brasileira de Contabilidade. Brasília, ano 3n.129, p 53-63 maio/jun. 2001.

además de medir y controlar las **estrategias enfocadas en el público interno** también divulgan los indicadores externos y la interacción con la sociedad lo que puede amplificar el grado de confianza de la sociedad en la empresa, así como mostrar que el foco de la empresa no es sólo el resultado lucrativo, sino también el resultado social debido a su actuación socioambiental. El Balance Social también se configura como un instrumento de negociación entre empresa y sindicatos o representantes de los empleados, además de agregar valor a la marca y la imagen de la empresa.

Por lo tanto, él evidencia públicamente la política social empresarial a favor del crecimiento y desarrollo de la sociedad por medio de:

- apertura de nuevas vacantes de empleo;
- gastos con entrenamiento para formación profesional;
- asistencia social;
- capacitación y entrenamiento;
- asistencia médica y odontológica;
- medicina del trabajo para el cuerpo funcional
- políticas dedicadas para protección y preservación del medio ambiente.

Santos¹³⁵ profundiza más el objetivo de ese demostrativo afirmando que la elaboración y divulgación del Balance Social representan **tácticas de supervivencia de la empresa en el mercado**, porque toda la inversión hecha para el público interno promueve la satisfacción de los colaboradores y consecuentemente mejores resultados. Además de ese beneficio también representa un retorno del consumidor en el momento de comprar un producto, pues tienen en consideración la calidad del producto y también la responsabilidad social ejercida por ella.

135 SANTOS, Alexandre José Barbosa dos. *Balanço Social: Ferramenta evidenciadora da responsabilidade social da empresa*. Monografía FACET. Timbaúba, 2004.

Por lo tanto, el Balance Social, en la calidad de herramienta gerencial provee a la empresa informaciones valiosas para la toma de decisión y adopción de estrategias.

4.3 EVOLUCIÓN DEL BALANCE SOCIAL EN EL BRASIL

El primer informe de actividades sociales en recibir el nombre de balance social fue el de la Nitrofertil, empresa estatal en el estado de Bahía, en 1984. A partir de entonces, otras empresas empezaron a preocuparse con la responsabilidad social y a demostrar, a través de informes o balances sociales, las acciones realizadas en el área.

En el Brasil, a pesar de estas propuestas anteriores, el debate alrededor del Balance Social alcanzó mayor proyección solamente a partir de campaña lanzada en 1997 por el IBASE, liderada en esa época por su entonces presidente, el sociólogo Herbert de Souza (Betinho). Esta campaña buscaba, principalmente, sensibilizar y estimular la noción de corresponsabilidad de las empresas en la búsqueda de soluciones para los profundos desequilibrios de la estructura social del país. A fin de propiciar la mayor visibilidad de esta participación para el conjunto de la sociedad, el IBASE elaboró un modelo de Balance Social. La campaña contó también con el apoyo del diario Gazeta Mercantil - que, en esa época, ofreció la gratuidad del servicio de publicación para las empresas interesadas – y de varias empresas y asociaciones, que promovieron encuentros y foros de discusión alrededor de las principales cuestiones involucradas y de las contribuciones para el mejoramiento de la propuesta inicial.

En el mismo año, el tema pasó a ser objeto del Proyecto de Ley nº 3.116 de autoría de las diputadas federales Marta Suplicy, Maria da Conceição Tavares y Sandra Starling, estableciendo la obligatoriedad de la publicación del Balance Social para las empresas privadas con más de 100 empleados y para todas las empresas públicas, concesionarias y permisionarias de servicios

públicos. Actualmente, el proyecto tramita en el Congreso Nacional después de archivamiento temporal, habiendo sido vuelto a presentar por el diputado Paulo Rocha.¹³⁶

Ese fue un importante período de consolidación del cambio de mentalidad de una parte importante del empresariado nacional, en que la visión de un capitalismo de cuño más social, que busca mayor negociación con amplias partes de los trabajadores, está cada vez más atenta a los problemas ambientales y sociales; y ha llevado en consideración, de manera creciente, la cuestión ética y de la responsabilidad social y ambiental a la hora de tomar decisiones.

Con relación a los modelos propuestos, según Costa¹³⁷, el Balance Social presenta pequeñas diferencias, pero tienen en común el abordaje de aspectos internos y externos a la empresa. Resumidamente, están previstas la divulgación de las siguientes informaciones: facturación; lucro; número de empleados y planilla de pago bruta; valores gastados en cargas sociales y tributos; gastados en alimentación, entrenamiento, salud y seguridad del trabajador; especificación de los beneficios concedidos, inversiones y donaciones dedicadas a la comunidad o relativas al medio ambiente y otras formas de participación social.

También en cuanto al tipo de indicadores, cabe resaltar que la propuesta de la Comisión de Valores Inmobiliarios - CVM, inserta en la revisión de la Ley de las S.A, prevé la obligación de la Demostración del Valor Adicionado (DVA), y, de esta forma, avanza, del punto de vista técnico, en la calidad y en el significado de la información divulgada. La DVA surgió inicialmente en Francia y en Alemana y constituye una técnica contable paralela a la Demostración de Origen y Aplicación de Recursos. También denominada de valor agregado, representa y destaca la riqueza creada por la empresa en el proceso de producción. Mientras la demostración de resultado procura determinar la parte de la riqueza (lucro) que cabe a la empresa y sus accionistas, la demostración de

136 COSTA, Cláudia Soares; VISCONTI, Gabriel Rangel. Balanço Social e outros aspectos da responsabilidade social corporativa. Relato setorial nº 2, BNDES, Rio de Janeiro, 2000.

137 Idem

valor adicionado procura medir el total de riqueza creada y de qué forma esa riqueza está siendo distribuida.

Usualmente, el valor adicionado es calculado por la simple diferencia entre las ventas brutas y el total de insumos adquiridos de terceros. En cuanto a la distribución del valor adicionado, debe ser evidenciado el monto destinado a la propia empresa (lucro líquido), al cuerpo funcional (salarios y beneficios en general), al gobierno (bajo la forma de impuestos, inclusive las cargas sociales) y a la comunidad (inversiones sociales y medio ambiente).

Las perspectivas acerca de la evolución del debate alrededor del Balance Social vienen ganando contornos más favorables en los últimos años, principalmente por la actuación de algunas organizaciones dedicadas a la promoción y divulgación del concepto y de los objetivos del documento. La Fundación FIDES (Fundación Instituto de Desarrollo Social y Empresarial) y el Instituto Brasileño de Análisis Sociales y Económicos (IBASE) son instituciones muy destacadas que ofrecen un conjunto significativo de informaciones sobre el Balance Social.

4.4 MODELOS DE BALANCE SOCIAL

Según Kroetz¹³⁸, en el Brasil, así como en la mayor parte del mundo, no existe una metodología estándar para la elaboración del Balance Social y las empresas utilizan su creatividad para preparar el demostrativo, mientras tanto a través de análisis de diversos balances el referido autor enumeró como puntos en común en los demostrativos:

- divulgan datos cuantitativos y cualitativos, con predominio para los cualitativos;
- presentan valores gastados en la remuneración de: empleados, administradores, accionistas, terceros y gobiernos;

138 KROETZ, Cesar Eduardo Stevens. Balanço social: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2000.

- revelan preocupación con el cuadro funcional, y son datos que componen la mayoría de las informaciones contenidas en los Balances Sociales;
- demuestran el apoyo e inversiones en programas de educación, cultura, deporte y ocio; en el ámbito interno y externo a la organización;
- desarrollan proyectos en el área de salud, procurando divulgar tales resultados;
- divulgan valores invertidos e iniciativas implementadas en el área del medio ambiente;
- presentan otras contribuciones a la comunidad.

Mientras tanto, algunos organismos que actúan en el ámbito del desarrollo sustentable en el Brasil y en el mundo, como el Instituto Brasileño de Análisis Sociales y Económicas –IBASE, Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social y la *Global Reporting Initiative* – GRI, sugieren modelos para la elaboración del Balance Social. La adopción de tales modelos señala la necesidad de una “estandarización” de la información para las organizaciones, lo que le permite al usuario de la información una mayor y mejor comparabilidad de informaciones.

Según Calixto¹³⁹, el Balance Social debe ser publicado, espontáneamente por las empresas, entre tanto, las mismas deben adoptar un modelo de divulgación único, que incluya los aspectos positivos y negativos de sus actividades, de modo que no se vuelva una pieza de marketing.

Mientras tanto, en el Brasil, por tratarse, también, de un informe de elaboración facultativa para la empresa, no existe obligatoriedad en la estandarización del mismo, pudiendo la empresa presentarlo **en modelo propio**. A pesar de esto, muchas empresas utilizan modelos pre estructurados, pues

139 CALIXTO, Laura. Análise da pesquisa sobre contabilidade ambiental no Brasil. Revista Brasileira de Contabilidade - RBC. Brasília, n. 154, ano 34, p. 23-35, jul./ago.2005.

facilitan la recolección y la presentación de las informaciones. Los principales modelos comúnmente aplicados, en el Brasil son: el modelo del IBASE - Instituto Brasileño de Análisis Sociales y Económicos y el modelo del Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social, de origen nacional, y el GRI - Global Reporting Initiative, de origen internacional.

A continuación son presentadas informaciones sobre los tres modelos.

4.4.1 Modelo Ibase

De acuerdo con el IBASE¹⁴⁰, desde 1997, el Ibase defiende la idea de la elaboración del Balance Social de las empresas en un modelo único y simple. Esa idea se basa en dos justificativas: la de que la simplicidad es la garantía del involucramiento de un mayor número de empresas y de que la no estandarización dificulta la evaluación y la comparabilidad. El modelo, desarrollado en 1997, ha sufrido mejoramiento en función de la participación de innumerables aliados.

En 1997, fueron publicados 22 balances en el referido modelo, en 2000, este número llegó a 127 y en 2002 a 177 empresas. De 2002 en adelante el crecimiento y visibilidad del demostrativo sólo ha crecido. Pero, tomando el año 1997 como base y comparando con el año 2002, hubo un crecimiento del orden de 700% en el número de empresas que publican sus balances en el modelo Ibase.

El Modelo del IBASE está dividido en 7 (siete) ítems, a saber:

- 1 Base de cálculo;
- 2 Indicadores Sociales Internos;
- 3 Indicadores Sociales Externos;

140 IBASE. Balanço social: cidadania e transparência pública das empresas. Edição Ibase. Rio de Janeiro, 2009.

- 4 Indicadores Sociales Ambientales;
- 5 Indicadores del Campo Funcional;
- 6 Informaciones Relevantes respecto al Ejercicio de la Ciudadanía Empresarial;
- 7 Otras informaciones.

En el próximo ítem es presentado el modelo de balance social adoptado y divulgado por el instituto Ethos.

4.4.2 Modelo Instituto Ethos

Para el Instituto Ethos¹⁴¹, la publicación del balance social está intrínsecamente relacionada a la gestión de la responsabilidad social. Es el punto en el cual acontece la convergencia de los dos pilares de la definición de Responsabilidad Social Empresarial: la relación ética y transparente con todos los públicos con los que la empresa se relaciona y el establecimiento de metas empresarias compatibles con el desarrollo sustentable de la sociedad.

En esa perspectiva, la publicación del Balance Social cumple dos grandes objetivos: el de ser una herramienta de diálogo con las partes interesadas y el de ser **una herramienta de gestión**.

Con la publicación del Balance Social la empresa tiene la oportunidad de comprender la sintonía entre las acciones divulgadas, su visión estratégica y los compromisos establecidos por su liderazgo en dirección a la sustentabilidad.

Además de eso, permite un conocimiento más profundo sobre su gestión, pudiendo estrechar relaciones con diversos públicos.

141 Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. Guia de elaboração de relatório e balanço anual de responsabilidade social empresarial. São Paulo. 2009.

Con el objetivo de elevar la calidad, consistencia y credibilidad de los informes de las empresas Ethos publicó la Guía de Elaboración del Balance Social. Para Ethos¹⁴² los principios a ser adoptados en la elaboración del Balance Social, son:

- relevancia;
- veracidad;
- comparabilidad;
- regularidad;
- verificabilidad y
- claridad.

Con base en estos principios y en los Indicadores Ethos de Responsabilidad Social, la entidad interesada podrá estructurar el proceso de recolección de datos para elaboración del Balance Social.

Según el Instituto Ethos¹⁴³, su modelo está estructurado en cuatro partes, a saber:

- 1 en la primera, es hecha la presentación del informe envolviendo el mensaje del presidente, el perfil del emprendimiento e informaciones sobre el sector de la economía;
- 2 en la segunda, consta el perfil de la empresa, incluyendo su historia, misión y visión, principios y valores, estructura y funcionamiento y gobernanza corporativa;

142 Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. Guia de elaboração de relatório e balanço anual de responsabilidade social empresarial. São Paulo. 2009.

143 Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. Guia de elaboração de relatório e balanço anual de responsabilidade social empresarial. São Paulo. 2009.

3 en la tercera, es presentada la actividad empresarial, envolviendo el diálogo con las partes interesadas, los indicadores de desempeño económico, sociales y ambientales;

4 en la cuarta parte, son presentados los anexos, entre ellos: Demostrativo del Balance Social - Modelo Ibase, los proyectos sociales, ambientales o culturales, apoyados o desarrollados por la empresa, y las notas explicativas.

Para todos los indicadores Ethos prevé indicadores de cuño cualitativo y cuantitativo. Como indicadores cuantitativos de desempeño económico, Ethos sugiere la presentación de indicadores relativos a la generación y distribución de riqueza, productividad inversiones.

Para los indicadores de desempeño social, el modelo sugiere la presentación en función de los *stakeholders*, según presentado abajo:

Tabla 10 - Aspectos del desempeño social en el Balance Social

Stakeholders	Aspectos presentados
Público Interno	diálogo y participación
	respeto al individuo
	Trabajo decente
Proveedores	selección, evaluación y alianza con proveedores
Consumidores y Clientes	Dimensión social del consumo
Comunidad	relaciones con la comunidad local
	Acción social
Gobierno y Sociedad	Transparencia política
	Liderazgo social
	relaciones transparentes con la sociedad

Fuente: Ethos¹⁴⁴ - Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. Guia de elaboração de relatório e balanço anual de responsabilidade social empresarial. São Paulo. 2009.

Con relación a los indicadores de desempeño ambiental, deben ser abordados aspectos como la responsabilidad frente a las generaciones futuras y el manejo del impacto ambiental.

4.4.3 Modelo GRI - Global Reporting Initiative

La GRI - Global Reporting Initiative fue lanzada en 1997 como una iniciativa conjunta de la organización no gubernamental CERES (*Coalition for Environmentally Responsible Economies* – Coalición para Economías Ambientalmente Responsables) y del PNUMA (Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente), con el objetivo de mejorar la calidad, el rigor y la aplicabilidad de los informes de sustentabilidad.

El primer conjunto de Directrices para Informes de Sustentabilidad de la GRI surgió como un esbozo preliminar en 1999. Después de comentarios del público y tests iniciales, la GRI lanzó efectivamente ese trabajo en junio de 2000.¹⁴⁵

El modelo GRI está basado en Directrices, enfocadas en el trípode de la sustentabilidad. Tales directrices son líneas maestras que auxilian a la elaboración del informe, sin, mientras tanto, enyesarlo en un formato estándar. A continuación son transcriptas las principales informaciones contenidas en el modelo, retiradas del documento Directrices para el Informe de Sustentabilidad.

Las Directrices de 2002 están estructuradas según es presentado en la tabla abajo:

144 Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. Guia de elaboração de relatório e balanço anual de responsabilidade social empresarial. São Paulo. 2009.

145 Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. Guia de elaboração de relatório e balanço anual de responsabilidade social empresarial. São Paulo. 2009.

Tabla 11– Jerarquía de las Directrices modelo GRI - Global Reporting Initiative

	Categoría	Aspecto
Económica	Impactos económicos directos	Clientes
		Proveedores
		Empleados
		Inversores
		Sector Público
Ambiental	Impactos ambientales	Materiales
		Energía
		Agua
		Biodiversidad
		Emisiones y residuos
		Proveedores
		Productos y Servicios
		Adecuación a la legislación
		Transporte
		Total
Social	Prácticas laborales	Empleo
		Relaciones con empleados
		Salud y seguridad
		Entrenamiento y educación
		Diversidad y oportunidad
	Derechos humanos	Estrategia y gestión
		No discriminación
		Libertad de asociación y de negociación colectiva
		Trabajo infantil
		Trabajo forzado y compulsorio
		Procedimientos disciplinarios
		Procedimientos de seguridad
		Derechos indígenas

	Sociedad	Comunidad
		Soborno y corrupción
		Contribuciones políticas
		Competencia y política de precios
	Responsabilidad sobre productos y servicios	Salud y seguridad de los consumidores
		Productos y servicios
		Propaganda
		Respeto a la privacidad

Fuente: Ethos¹⁴⁶ Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. Guia de elaboração de relatório e balanço anual de responsabilidade social empresarial. São Paulo. 2009.

Los **indicadores de desempeño económico** se refieren a los impactos de la organización sobre las circunstancias económicas de las partes interesadas y sobre el sistema económico a niveles local, regional y global.

Los **indicadores de desempeño ambiental** hablan de los impactos de la organización sobre sistemas naturales, vivos o no, incluyendo ecosistemas, tierra, aire y agua. Entre las tres dimensiones ésta es la que viene alcanzando el mayor consenso.

Los **indicadores de desempeño social** se refieren a los impactos de la organización sobre los sistemas sociales en los cuales opera. Así como los indicadores económicos pueden ser medidos por medio de su análisis a nivel local, nacional y global. En algunos casos, esos indicadores influyen los activos intangibles de la organización, tales como: capital humano y reputación.

Por gozar de menos consenso que los de desempeño ambiental, la GRI seleccionó indicadores al identificar aspectos esenciales de desempeño que permean prácticas laborales, derechos humanos y aspectos más amplios que

¹⁴⁶ Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. Guia de elaboração de relatório e balanço anual de responsabilidade social empresarial. São Paulo. 2009.

afectan los consumidores, las comunidades y otras partes interesadas de la sociedad¹⁴⁷.

De acuerdo con Días¹⁴⁸, la elaboración del informe sigue también algunos principios que son divididos en cuatro categorías a saber:

1 - Los que constituyen la estructura del informe que son: Transparencia, Inclusión, Verificabilidad.

2 - Los que auxilian las decisiones sobre la inclusión en los informes que son: Alcance, Relevancia, Contexto de sustentabilidad.

3 - Los que se relacionan con garantías de calidad y de confiabilidad que son: Exactitud, Neutralidad, Comparabilidad.

4 - Los que auxilian en las decisiones sobre acceso al informe que son: Claridad, Periodicidad.

De acuerdo con el Instituto Ethos¹⁴⁹, las empresas son incentivadas a seguir la estructura de abajo en la construcción de su informe:

- **Visión y Estrategia** - Descripción de la estrategia de la empresa en la perspectiva del Desarrollo Sustentable, incluyendo una declaración de la dirección.
- **Perfil** - Retrato general de la estructura y de las operaciones que componen la empresa. Estructura administrativa y Sistemas de gestión – Descripción de la estructura de la empresa, políticas y sistemas de gestión, incluyendo los esfuerzos de compromiso con todas las partes interesadas.

147 DIAS, Lidiane Nazaré da Silva. Análise da utilização de indicadores do Global Reporting Initiative (GRI) nos relatórios sociais em empresas brasileiras. Dissertação – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2006.

148 Idem.

149 Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. Guia de elaboração de relatório e balanço anual de responsabilidade social empresarial. São Paulo. 2009.

- **Índice de contenidos GRI** –Tabla identificando la ubicación de cada elemento del informe.
- **Indicadores de performance** – Medición de los impactos de la empresa, dividida en indicadores de performance integrada, económica, ambiental y social.

Se estima que en el mundo, muchas empresas sigan las directrices de la *Global Reporting Initiative*. En el Brasil, es creciente el número de empresas que adoptan, aunque parcialmente, los indicadores. La primera de ellas fue la empresa Natura.

En el Brasil fue creado el Grupo Brasileño de Estudios sobre el GRI, cuyo núcleo gestor está a cargo del Instituto Ethos y el Centro de Estudios en Sustentabilidad de la FGV – Fundación Getulio Vargas. El objetivo del Grupo es elevar el nivel de discusión y entendimiento de las Directrices para Elaboración del Informe de Sustentabilidad de la GRI en el Brasil.

En el próximo capítulo, a partir de los indicadores sociales internos de los modelos citados encima, serán descritos los indicadores seleccionados para componer el modelo propuesto en la presente tesis. Este modelo tiene la finalidad de monitoreo y control de los indicadores sociales internos que de forma simple y de fácil aplicación podrán maximizar la productividad y resultados de las micros y pequeñas empresas.

5 MODELO PROPUESTO - INDICADORES SOCIALES PÚBLICO INTERNO

En ese capítulo se desarrolla un recorte conceptual de los principales indicadores sociales, presentados en la literatura y en los modelos de balance social, que serán utilizados como instrumento estratégico de gestión para MPEs.

Este es un paso fundamental para la definición de los indicadores sociales que serán adoptados en el modelo propuesto en esta tesis. Los primeros pasos de esa metodología fueron definidos en el problema e hipótesis de la presente tesis, que es la búsqueda de indicadores sociales enfocados en el público interno que serán utilizados en el modelo de esta tesis. La intención es buscar entre los indicadores sociales internos aquellos que efectivamente son de fácil aplicación, y por lo tanto escogidos para utilización como **estrategia de manejo** para maximizar la productividad y rentabilidad de las micro y pequeñas empresas.

5.1 EL PORQUÉ DEL PÚBLICO INTERNO

Como fue ampliamente discutido anteriormente, en el capítulo 3 de este trabajo, la Responsabilidad Social Empresarial representa uno de los puntos destacados de las discusiones sobre el papel social de las empresas y su compromiso con los diversos públicos con el cual se relacionan. Estratégicamente la gestión del público interno, que representa el capital intelectual de la empresa, es muy importante. Pues es a través de la participación efectiva de este público que la empresa se desarrolla y genera lucros.

El capital intelectual y la valorización del individuo como parte integrante y actuante del proceso generan mayor lucro y buenos negocios para la organización, desde entonces la moderna gestión procura tratar a las personas como personas y no apenas como recursos, además de percibir que las mismas no funcionan solas, los cargos no tienen vida propia, equipos, empresas, corporaciones son resultado de un trabajo de un grupo de personas y que las personas y sus actitudes contribuirán al éxito o fracaso de la empresa.

Uno de los aspectos de la responsabilidad social corporativa se refiere al público interno como una diferencia competitiva de las empresas en el proceso de gestión. Pues, al contrario de una realidad vivida hace algunos años, no existe innovación tecnológica que lleve a la empresa al menor costo, mayor productividad, mejor producto, que no pueda ser copiada por otra empresa competidora. Así, es preciso pensar un nuevo sentido para los principales objetivos y sobre el propósito de la existencia de las organizaciones, considerando que son comunidades generadoras de riqueza y que tienen en sus colaboradores uno de los mayores factores de éxito.

Las empresas socialmente responsables son bastante enfocadas en las acciones de recursos humanos, y para esto, algunas prácticas son observadas como éticamente necesarias como: selección, contratación, remuneración directa e indirecta, capacitación, entrenamiento y desarrollo de personal, investigaciones de clima organizacional, acciones para la mejora de la calidad de vida en el trabajo, así como las cuestiones sobre ergonomía, alimentación, seguridad e higiene, actividades de ocio, evaluación de desempeño.

Así, la responsabilidad social interna se refiere a las inversiones hechas por las empresas en sus empleados y sus dependientes, o sea, en el público interno de la organización. Las prácticas organizacionales asociadas al público interno envuelven el ambiente físico y psicológico en el cual los empleados actúan, con énfasis en los derechos humanos, en la seguridad, salud y bienestar de los trabajadores, en su entrenamiento y desarrollo, en las

relaciones entre trabajo y familia, y en la garantía de la igualdad de oportunidades en la empresa.

Corroborar esta idea Pereira & Campos hijo¹⁵⁰ reconociendo que la empresa no existe en un ambiente apenas compuesto por agentes como consumidores, proveedores y competidores, sino por ciudadanos. En este contexto, las empresas comenzaron a usar herramientas de gestión en la búsqueda de la maximización de su desempeño, transformando la sensibilidad organizacional en ventaja competitiva.

Así, según Alineri,¹⁵¹ la responsabilidad social interna tiene como foco el bienestar de sus empleados y dependientes, de forma de llevarlos a una mayor dedicación, empeño y lealtad, alcanzando así la máxima productividad y calidad de los servicios prestados. Focaliza el público interno de la empresa, o sea, ella está dedicada a los colaboradores, procurando, por lo tanto, la maximización de los resultados a través de la productividad.

Para Brito y Ribas¹⁵² se vuelve indispensable crear prácticas de valorización y responsabilidad social interna buscando la disminución de los impactos de los procesos del trabajo en la salud física y mental de los empleados de las organizaciones. Estas prácticas pueden ser por medio de la oferta de entrenamiento a los empleados, asistencia de la salud, educación, ocio entre otras.

Se destaca la importancia del foco de esta tesis, la responsabilidad social corporativa, en el recorte del público interno. Pues, Cavazotte, Chang y Bensimon¹⁵³ investigaron la relación entre iniciativas de responsabilidad social

150 PEREIRA, W. A.; CAMPOS FILHO L. A. N. Investigação sobre as Semelhanças entre os Modelos Conceituais de Responsabilidade Social Corporativa. Encontro da ANPAD – Em ANPAD, Anais de Salvador: ANPAD, 2006.

151 ALINERI, V.; SOUSA, K. A.; FARIA, G. S. S. Análise da Gestão da Responsabilidade Social Interna de Uma Empresa do Terceiro Setor. Revista Nucleus v. 5, n. 2, 2008.

152 BRITO, L. C.; REYES JUNIOR, E.; RIBAS, F. T. T. As Relações Entre a Síndrome de Burnout e a Satisfação no Trabalho: Uma Visão a partir do Ambiente Social das Organizações. Encontro da ANPAD – Em ANPAD, 34. Anais Rio de Janeiro (RJ), Brasil: ANPAD, 25 set. 2010.

153 CAVAZOTTE, F. DE S. C. N.; CHANG, N. C.; BENSIMON, F. Responsabilidade Social é um Bom Negócio? O Impacto de Investimentos Internos no Crescimento da Receita. Encontro da

interna y el desempeño de empresas e indicaron que gastos en salud, previsión, educación y participación en los lucros están asociados al crecimiento del ingreso en los años posteriores a la inversión.

También, según Cavazotte, Changy Bensimon¹⁵⁴ la responsabilidad social interna puede ser organizada en cuatro dimensiones focales:

- la organizacional;
- la individual;
- la del trabajo en sí;
- la del contexto de vida del trabajador.

Del prisma organizacional, iniciativas de responsabilidad social interna engloban el diálogo social sobre las relaciones laborales entre las corporaciones y otras organizaciones, como por ejemplo, la comunicación con sindicatos, consejos de clase y otras entidades profesionales.

En la perspectiva individual, ella incluye las iniciativas enfocadas directamente en los trabajadores, como políticas de entrenamiento y formación profesional, y políticas de igualdad e integración de minorías y grupos de trabajadores, por ejemplo, los portadores de necesidades especiales.

Del punto de vista del trabajo, la responsabilidad social interna abarca las políticas dedicadas para el involucramiento y participación en el trabajo y la eliminación de riesgos laborales para la seguridad y salud de los empleados.

En relación al contexto de vida del trabajador, ella incluye las acciones dedicadas al equilibrio entre la vida profesional y la vida familiar de

ANPAD - EnANPAD, 37. Anais. Rio de Janeiro (RJ), Brasil: ANPAD, 7 set. 2013.
154 Idem

los empleados, como flexibilidad de horarios e iniciativas de soporte a sus hijos y otros dependientes.

Hay diversas motivaciones para que una compañía invierta en acciones ligadas a sus empleados. Según Barnett¹⁵⁵ algunas inversiones son reflejos de la preocupación con aspectos legales, y favorecen la reducción de costos laborales. Sin embargo, al ir más allá de meras iniciativas del área de recursos humanos para lidiar con cuestiones sindicales y reducir el riesgo de conflictos en la justicia del trabajo, la responsabilidad social interna trae un conjunto de ventajas adicionales para las organizaciones. Los beneficios surgidos de la atención a los empleados están respaldados en principios hace mucho estudiados y difundidos por las ciencias sociocomportamentales, y están basados en la mejora del desempeño y en el compromiso de los trabajadores en esos contextos, que responden de forma positiva al ser estimulados para adquirir nuevas competencias y habilidades, y al conquistar mayor control sobre su trabajo.

Así, considerando las acciones y el desempeño en el nivel organizacional, iniciativas de responsabilidad social interna promueven mayor productividad, calidad y lucro en las operaciones por el aumento del capital intelectual de la empresa, del conjunto de competencias y compromiso de sus trabajadores.

Cavazotte, Changy Bensimon¹⁵⁶ afirman que empresas donde las acciones de responsabilidad social corporativa interna son más robustas apoyan su capital intelectual por medio de tres mecanismos:

- atracción de trabajadores más calificados;
- expansión continua de las competencias de su cuerpo funcional;

y

155 BARNETT, M. L. (2007). Stakeholder influence capacity and the variability of financial returns to corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 32.

156 Idem.

- retención y compromiso de sus colaboradores.

En lo tocante a la atracción de empleados más calificados, algunos estudios ya observaron que iniciativas de responsabilidad social corporativa interna favorecen la reputación de la empresa y la construcción de una imagen positiva como empleadora. Esas iniciativas ofrecen una oportunidad de diferenciación de esas empresas en relación a otros empleadores, ampliando su capacidad de atraer los mejores talentos disponibles en el mercado de trabajo. Ese aspecto parece particularmente importante, si son tenidas en cuenta las expectativas ampliadas de las nuevas generaciones en el trabajo, que presentan demandas más ampliadas por equilibrio entre trabajo, familia y ocio, por la participación en el trabajo, y por la viabilización de programas de desarrollo.¹⁵⁷

Inversiones en responsabilidad social corporativa interna también pueden estimular la retención de empleados capacitados y detentores de conocimientos relevantes para los negocios. Algunas investigaciones han observado una relación positiva entre la responsabilidad social corporativa y el compromiso de trabajadores con la empresa, sea por el refuerzo del vínculo emocional de éstos con la organización, sea por el aumento de su sentido de deber y obligación de retribuir a la empresa. Otros estudios verificaron que cuando los empleados creen que la empresa se compromete con su cuadro funcional, garantizando sus derechos como trabajador, protegiendo su salud y seguridad, e invirtiendo en su desarrollo, el vínculo emocional y la intención de los empleados de permanecer en la empresa son positivamente afectados.¹⁵⁸

Corroborando también los conceptos hasta aquí presentados, según Melo Neto; Brennand¹⁵⁹, el aumento de la productividad es el mayor retorno

157 CAVAZOTTE, F. S. C. N.; Lemos, A. H. C.; Viana, M. D. A. (2012). Novas gerações no mercado de trabalho: expectativas renovadas ou antigos ideais? Cadernos EBAPE, v. 10, n. 1.

158 BRAMMER, S., Millington, A., & Rayton, B. (2007). The contribution of corporate social responsibility to organisation commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 18.

159 MELO Neto, Francisco de Paula; Brennand, Jorgiana Melo. *Empresas Socialmente Responsáveis. O novodesafio da Gestão Moderna*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

obtenido por la empresa en todo el proceso de gestión de las inversiones sociales en su público interno. Además de este retorno, resalta que la empresa que tiene como prioridad la Responsabilidad Social interna obtiene otros tipos de retorno, como por ejemplo:

- Retención de talentos.
- Mejora en la calidad de vida de sus empleados.
- Mayor integración de vida en el trabajo y de su familia y de ambos en la comunidad.
- Aumento de la autoestima de los empleados.
- Mejora en el clima organizacional.
- Retorno bajo la forma de ciudadanía profesional (transformación de los empleados en empleados-ciudadanos), entre otros.

En la medida en que se invierte en las personas, la empresa las transforma en su principal activo, no apenas humano e intelectual, sino también social. Sus actitudes y sus comportamientos agregan valores a la empresa como la mayor productividad y consecuentemente mayor lucro.

En suma, aunque el elemento humano no esté explícitamente indicado en el balance financiero de las empresas, por lo menos parte del valor de la organización resulta del valor de las personas que actúan en todos los sus niveles, o sea, de su capital intelectual. En su estudio con 968 empresas de las principales industrias de la economía americana, Huselid¹⁶⁰ observó que prácticas de gestión de personas asociadas con la responsabilidad social corporativa interna están relacionadas no apenas con la reducción de la rotatividad y la productividad de empleados, pero también con el desempeño financiero de las organizaciones investigadas.

160 HUSELID, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance, *Academy of Management Journal*, 38.

Resulta evidente que la responsabilidad social corporativa interna es una importante herramienta de gestión estratégica, que puede impulsar positivamente la fuerza de trabajo de las empresas, reflejando a medio y largo plazo en mayor productividad y consecuentemente lucro.

En el próximo ítem se presenta los indicadores sociales internos, de los principales institutos que fomentan la divulgación de balance social que fueron escogidos para hacer parte del modelo propuesto de esta tesis.

5.2 LOS INDICADORES SOCIALES INTERNOS

Los indicadores sociales internos propuestos en este modelo deben ser monitoreados de forma comparativa a lo largo de los años. Son destacados abajo los principales indicadores internos que cuando son monitoreados se reflejan en una mayor productividad y consecuentemente mayor lucro.

De acuerdo con Limongi-França¹⁶¹ las empresas han adoptado una nueva postura sobre el colaborador en la cual,

[...], actualmente él es tratado como fuente de ventaja competitiva. Ya no hay más dudas de que el empleado es el principal agente en el desempeño organizacional, de que es él quien hace la diferencia.

Las empresas socialmente responsables son enfocadas en las acciones de recursos humanos, y para esto, algunas prácticas son observadas como éticamente necesarias como: selección, contratación, remuneración directa e indirecta, capacitación, entrenamiento y desarrollo de personal, investigaciones de clima organizacional, acciones para la mejora de la calidad de vida en el

161 LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. Práticas de Recursos Humanos PRH: Conceitos, ferramentas e procedimentos/Ana Cristina Limongi França -!. Ed. – 3. Reimpr- São Paulo: Atlas, 2009.

trabajo, así como las cuestiones sobre ergonomía, alimentación, seguridad e higiene, actividades de ocio, evaluación de desempeño.

Es hecho que las personas son factor determinante y que precisan ser manejadas, como los demás activos de la empresa. Se debe administrar el costo beneficio de las inversiones en los indicadores sociales internos, a fin de reducir los impactos con la rotatividad de personal (*turnover*) y la falta al trabajo (ausentismo), así como la obsolescencia en la utilización de profesionales en áreas no apropiadas y ociosidad con el desánimo individual o colectivo.

Cabe destacar que todo beneficio tiene un costo para la empresa. Y, para implementarlo es necesario planeamiento, a fin de alcanzar la eficacia.

En el ítem a continuación se presenta el modelo propuesto en esta investigación, así como sus indicadores.

5.3 MODELO PROPUESTO Y SUS INDICADORES

Se desarrolló una planilla en *Excel*, por tratarse de una herramienta de fácil acceso y de bajo costo en su utilización, que ayudará al pequeño y micro empresario en la adopción del modelo propuesto. Además de la planilla será propuesto también un *template* de un informe mensual para la documentación de las acciones propuestas a lo largo de los años y principalmente sus resultados. La planilla y el *template* de informe estarán disponibles en el área de *download* del sitio en internet (www.eduwork.com.br) a disposición de todos los micro y pequeños empresarios que deseen utilizarlos.

Todos los indicadores adoptados en este modelo serán comparados con un valor absoluto (referencia) y o serán comparados en un análisis horizontal demostrando su evolución a través de los meses y años y también en un análisis vertical determinando la participación porcentual de algunos indicadores en relación al ingreso total y al lucro. Así, será más

didáctico y fácil su monitoreo, interpretación, así como la adopción de acciones correctivas que serán registrados en los informes mensuales.

5.3.1 Informaciones generales de la empresa (indicadores)

La primera parte del modelo propuesto presenta informaciones generales sobre la MPE referente al año del levantamiento de los indicadores. Estas informaciones generales también serán monitoreadas y comparadas en los levantamientos mensuales y anuales.

Como base de comparación de los resultados de las inversiones sociales internos, y que representarán las informaciones generales de la empresa, será presentado los siguientes valores así como su evolución mensual y anual:

- 1 – Ingreso bruto generado mensual;
- 2 – lucro líquido mensual;
- 3 – Número total de empleados;
- 4 – Valor de la planilla de pago bruta.

Con esos indicadores se puede observar el crecimiento de la empresa en relación a la generación del ingreso, número de empleados y al lucro. A través del crecimiento del ingreso y lucro podrán ser evaluadas las estrategias de inversión en los demás indicadores sociales. Verificando el alcance de los objetivos de maximizar la productividad y los resultados, será posible también establecer estrategias para mejor gestión de los recursos humanos monitoreando e interpretando las causas de variaciones de los indicadores.

Los dos primeros indicadores propuestos, que serán presentados a continuación, a pesar de no aparecer en ninguno de los modelos presentados, el investigador entiende que son necesarios para la gestión de la productividad y reducción de costos de las MPEs.

5.3.2 Ausentismo

El ausentismo es un elemento que provoca alteraciones en el costo de los productos y/o servicios. Para Pomi¹⁶² el ausentismo causa perjuicio en la productividad y, por lo tanto provoca elevación de los costos, siendo que algunos pueden ser fácilmente identificados mientras que otros dependen de un análisis más detallado.

El manejo de los índices de ausentismo puede revelar al micro y pequeño empresario el compromiso y el clima organizacional de los empleados en relación a las acciones sociales internas implantadas.

El índice de ausentismo expresa el porcentual de tiempo no dedicado al trabajo debido a las ausencias al trabajo en relación al volumen de actividad esperada o planeada por la empresa. Así, el índice de Ausentismo puede ser calculado, tanto en días como en horas trabajadas, a partir de las siguientes fórmulas:

Figura 4– Fórmulas del Índice de Ausentismo

$$\text{Índice de ausentismo} = \frac{\text{Días de ausencia}}{\text{Efectivo medio x cantidad de días}} \times 100$$

$$\text{Índice de ausentismo} = \frac{\text{Horas perdidas}}{\text{Horas trabajadas}} \times 100$$

162 POMI, Rugenia Maria. A importância da gestão do Turnover e Absenteísmo. 2005. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Relacao_Trabalhista/Entrevista/3998/a-importancia-da-gestao-do-turnover.html>Acesso em 01/06/2015.

Fuente: Elaboración propia

Donde:

- - Días de ausencia – suma del número de días de ausencia de los empleados.
- - Efectivo medio – total de empleados en el inicio y final del mes dividido por 2. Es el número medio de empleados en el mes.
- - Cantidad de días – número de días útiles (trabajados) en el mes.

Será utilizado en la planilla de monitoreo propuesta en esta tesis el índice de ausentismo calculado en días. El índice del ausentismo será el 5º indicador presentado en la planilla.

La gestión del ausentismo es fundamental para la reducción de los costos. Esa gestión pasa por el control del índice e identificación de las principales causas. El impacto de las acciones desarrolladas para el público interno podrá ser observado a medio y largo plazo. Entre ellos se destaca: alimentación, salud, participación en los lucros, entre otros regalos en la Tabla 12 - Planilla de monitoreo de los indicadores sociales internos.

5.3.3 Turnover

Turnover está relacionado al flujo de entradas y salidas de personal de una empresa, o sea, está relacionado a las contrataciones que son hechas para substituir las demisiones, sea por voluntad del empleado, por voluntad de la empresa, abandono de trabajo o jubilaciones, y a cada número de demisiones, se hace necesario un número equivalente de contrataciones, para mantener un equilibrio.

Así, la rotatividad de personal es el resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo. Las organizaciones

sufren un proceso continuo y dinámico que acaba generando costos y influenciando, tanto la productividad como el lucro de las empresas.¹⁶³

Los costos con *Turnover* están relacionados directamente al desligamiento del colaborador y el esfuerzo financiero para la sustitución del mismo. Los gastos del proceso de reclutamiento de un nuevo colaborador para sustitución de la vacante del empleado desligado, gastos con entrenamiento y capacitación, gastos con integración son algunas de los gastos que son realizados en este proceso. Existen otros costos que están relacionados a los aspectos intangibles, cuya característica es excepcionalmente cualitativa y son difíciles de medir numéricamente, o sea, se refieren a los efectos colaterales e inmediatos de la rotatividad, que tiene como ejemplo las pérdidas en la productividad, debido al tiempo que se necesita para la sustitución del colaborador que se fue, teniendo en cuenta su capacitación y adaptación.¹⁶⁴

Así, el índice de *turnover* puede ser calculado a partir de la siguiente fórmula:

Figura 5– Fórmula del Índice de *Turnover*

$$\text{Turnover} = \frac{\frac{\text{Entrada} + \text{Salida}}{2}}{\text{Total de empleados}} \times 100$$

Fuente: Elaboración propia

Donde:

- Entrada – número de empleados contratados en el mes.
- Salida – número de empleados desligados en el mes.

¹⁶³ CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações* Rio de Janeiro. Ed. Elsevier, 2004.

¹⁶⁴ CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos humanos – Ed. Compacta*, 6. Ed. – São Paulo: Atlas, 2000.

- Total de Empleados – Total de empleados de la empresa en el mes. Hacer la media. Número de empleados del inicio y final del mes dividido por dos.

El índice del *turnover* será el 6º indicador presentado en la planilla.

La gestión del índice del *turnover*, principalmente entendiendo sus causas, puede reducir el costo de la empresa con la contratación y demisión de empleados. Este es un indicador que debe ser monitoreado para reducción de los costos y aumento de la productividad de la fuerza de trabajo. El porcentual del *turnover* debe ser monitoreado a medio y largo plazo, pues su mejora es el reflejo de las inversiones realizadas en los indicadores sociales internos.

5.3.4 Indicadores internos Ibase y Ethos

En este punto serán descritos algunos de los indicadores presentados en los modelos del IBASE - Instituto Brasileño de Análisis Sociales y Económicos y del Instituto Ethos. Estos indicadores fueron utilizados, en el modelo propuesto, para monitoreo de la estrategia de las MPEs de forma simple. Lo importante es que los beneficios y acciones, que representan estos indicadores, sean planeados, analizados, discutidos e implementados a partir de un proceso participativo envolviendo a todos los empleados. Pues de esta forma genera satisfacción y motivación por parte de la fuerza de trabajo lo que ciertamente se convertirá en aumento de compromiso y como resultado mejora de la productividad y lucro. El monitoreo de estos indicadores, a lo largo del tiempo, son actitudes fundamentales adoptadas por las empresas en la actualidad para establecer una relación de confianza y un ambiente organizacional que generan una ventaja competitiva.

Los indicadores seleccionados, de los modelos citados, para componer el modelo propuesto de esta tesis son presentados abajo en la orden que aparecerán en la planilla:

- **7 - Alimentación:** incluye gastos con restaurante, vale-comida, meriendas, canastas básicas y otros relacionados a la alimentación de empleados (as);

- **8 - Salud:** plano de salud, asistencia médica, programas de medicina preventiva, programas de calidad de vida y otros gastos con salud, inclusive de jubilados (as);

- **9 - Educación:** gastos con enseñanza regular en todos los niveles, reembolso de educación, becas, suscripciones de revistas, gastos con biblioteca (excluyendo personal) y otros gastos con educación;

- **10 - Cultura:** gastos con eventos y manifestaciones artísticas y culturales (música, teatro, cine, literatura y otras artes);

- **11 - Capacitación y desarrollo profesional:** recursos invertidos en entrenamientos, cursos, pasantías (excluidos los salarios) y gastos dedicados, específicamente, para capacitación relacionada con la actividad desarrollada por empleados (as);

- **12 - Guardería o auxilio-guardería:** guardería en el lugar o auxilio-guardería a empleados (as);

- **13 - Participación en los lucros o resultados:** participaciones que no caractericen complemento de salarios;

- **14 - Otros:** Seguros (parte pagada por la empresa), préstamos (sólo el costo), gastos con actividades recreativas, transportes, vivienda y otros beneficios ofrecidos a empleados (as), pueden ser aquí enumerados.

A partir de la descripción de los indicadores sociales internos será desarrollada una planilla electrónica, de fácil acceso a cualquier micro y pequeño empresario, que servirá para monitorear la eficacia, así como el costo beneficio de

las aplicaciones de recursos en las referidas acciones. En el próximo ítem se presenta la imagen y la descripción de la planilla propuesta.

5.4 PLANILLA ELECTRÓNICA DEL MODELO PROPUESTO

Se presenta en este ítem la planilla electrónica propuesta. Para no mostrar solamente las planillas sin datos, lo que haría difícil de entender la propuesta de la presente tesis, será demostrada con los datos de la Empresa EduWork Emprendimientos Educacionais Ltda. En esta tesis la intención es la proposición de un modelo que, a partir de todas las referencias teóricas y de las mejores prácticas de los principales institutos que monitorean los indicadores sociales internos, efectivamente cuando es aplicado, genera mejores resultados en las MPEs. Los datos presentados a continuación demuestran la aplicabilidad de la planilla electrónica. La recolección y tratamiento de las informaciones generadas posibilitarán el monitoreo de la acciones sociales y otros indicadores que pueden generar reducción de costo y aumento de productividad y rentabilidad para las MPEs.

5.4.1 Presentación de la empresa EduWork Emprendimientos Educacionais Ltda.

Fundada en 2004 con la finalidad de actuar en la educación corporativa presentando soluciones en las áreas de entrenamiento empresarial y consultoría.

Desarrolla soluciones en la gestión económico-financiera, planeamiento organizacional, desarrollo y entrenamiento a través de *Workshops*, conferencias y cursos.

Tiene su sede administrativa en Juiz de Fora/MG y hoy posee una gama de soluciones en el área de Entrenamiento y Consultoría para sus clientes.

Se dedica integralmente a buscar soluciones y ofrecer respuestas a las necesidades de los clientes, relacionadas al alineamiento estratégico y nuevo posicionamiento en el mercado.

La EduWork Emprendimientos Educativos posee capacidad técnica para la asesoría en todos los procesos del área de educación corporativa donde su equipo de colaboradores son profesionales con larga experiencia en entrenamiento y desarrollo humano. Su dirección posee más de 15 años de experiencia en el planeamiento, implementación y gestión de entrenamiento corporativo personalizado.

Tiene su cuerpo funcional adecuado a las demandas específicas de sus proyectos y consultorías. En 2014 donde fue aplicado el modelo propuesto en la tesis la empresa poseía alrededor de 14 empleados que trabajaban en proyectos educativos y consultoría a las instituciones de educación.

Los principales servicios prestados por la empresa son:

Consultoría

Con foco en la gestión empresarial de forma sistémica e integrada, actuando simultáneamente en cinco principales niveles de la organización (Identidad Organizacional, Planeamiento Estratégico, Desarrollo de Personas, Gestión Económico-Financiera y Gestión Integrada de Procesos). Apoyando empresarios, socios, dirigentes y gestores a encontrar soluciones inteligentes, rentables y sustentables para sus empresas.

Diagnóstico Empresarial

Diagnóstico empresarial y conducción del proceso de reestructuración organizacional a través de investigaciones sectoriales y de mercado, análisis sectorial con confección de cuadro comparativo de forma de verificar cuales son los parámetros de evaluación en que la empresa está adecuada al mercado y en cuales está diferenciada. Análisis de escenario interno

y externo. Definición de estrategias y acciones de comunicación, marketing y de posicionamiento de la empresa.

Conferencias y Seminarios

Conferencias y Seminarios con asuntos de interés de los clientes con la disposición de profesionales con larga y comprobada experiencia en el área. Las conferencias son dinámicas e interactivas. El conferenciante propone ejercicios prácticos, reflexiones y dinámicas que proporcionan la participación activa del público. Además de exponer asuntos, las conferencias despiertan sentimientos en el espectador, motivándolos a nuevos posicionamientos y acciones en relación al tema en pauta.

Entrenamientos Personalizados

Atiende a las necesidades específicas y puntuales de las empresas en relación al desarrollo de sus recursos humanos.

Workshops

Los *workshops* presentan el resultado de toda la experiencia de trabajo de la EduWork a lo largo de su trayectoria, sintetizada de forma eficaz y competente. Los asuntos son expuestos y abordados de manera dinámica, personalizada y participativa.

La empresa a través de su cuerpo funcional ya prestó servicios para diversas empresas en el área de planeamiento, consultoría, conferencias y entrenamiento de las cuales se pueden citar:

- - Banco do Brasil;
- - Basf – The Chemical Company;
- - P&G Procter & Gamble;
- - Fundación Getulio Vargas;
- - Petrobras;
- - Secretaria de la Receita Federal

- - Instituto de Resseguros do Brasil;
- - Capal – Cooperativa Agroindustrial;
- - Universidade Metodista de Piracicaba;
- - Faculdade Metodista Granbery;
- - Bayer do Brasil;
- - Grupo Natulab;
- - IBM;
- - Batavo Cooperativa Agroindustrial;
- - SulAmérica seguros;

5.4.2 Planillas de los indicadores sociales de la Eduwork

Para la aplicación de los datos de la Eduwork en la planilla propuesta fueron escogidos los datos del año de 2014 para mostrar un ciclo de un año completo.

La primera planilla es la de monitoreo mensual de los indicadores sociales internos del año de 2014, según Tabla 12.

La propuesta de esta primera planilla es hacer la recolección de datos para el control mensual de los indicadores en sus valores absolutos. Es una planilla de fácil llenado en que una persona invirtiendo 3 a 4 horas por mes consigue alimentar los datos. La intención es de simplificar la aplicabilidad.

Pero, sin embargo se pretende generar informaciones que serán necesarias para la gestión de las acciones y de las aplicaciones de los recursos de las inversiones en el público interno. Pues, según toda la literatura, explorada en la referencia teórica, la gestión de los indicadores de ausentismo y *turnover* contribuyen a la reducción de los costos con entrenamiento y sustitución de la fuerza de trabajo. Así como, las aplicaciones de recursos en el público interno

citados en la planilla del ítem 7 al ítem 14, pueden, cuando están atendiendo a las necesidades y los deseos básicos de la fuerza de trabajo, contribuir fuertemente a la generación de un clima organizacional satisfactorio que impacta la realización de las actividades empresarias y de esta forma maximiza el lucro y rentabilidad de las MPEs.

Tabla 12 – Monitoreo de los indicadores sociales internos de la EduWork Emprendimientos Educacionais Ltda – Año 2014.

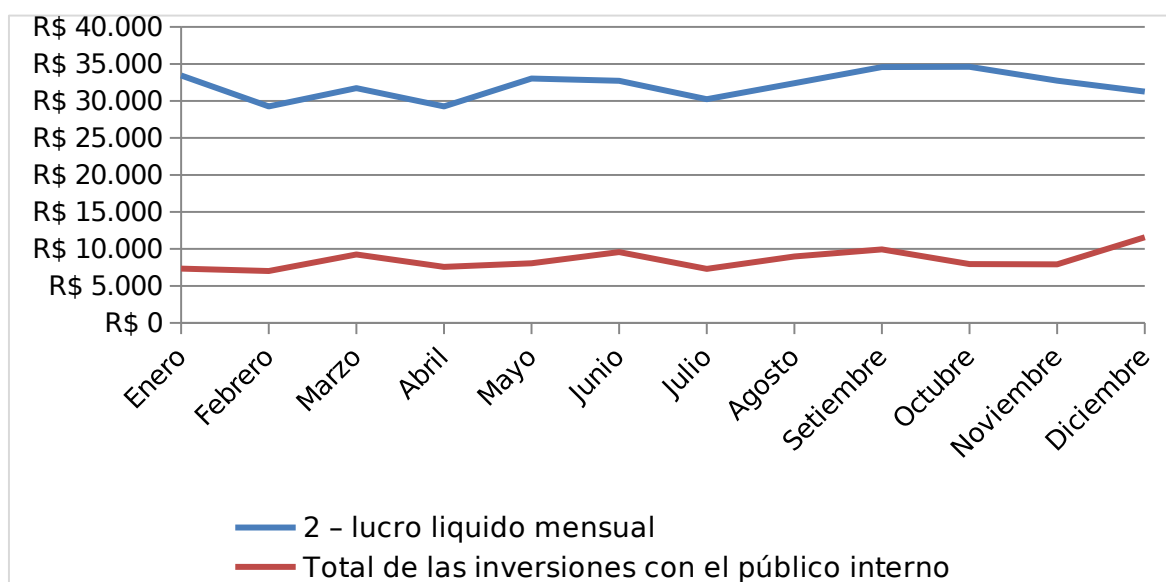
Planilla de monitoreo de los indicadores sociales internos de EduWork Emprendimientos Educacionais Ltda. Año 2014													
INDICADORES	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
1 - Ingresos brutos generados mensualmente	87.987	75.987	81.542	79.054	86.222	85.876	77.533	80.765	85.987	86.543	80.652	78.327	986.475
2 – lucro liquido mensual	33.435	29.255	31.720	29.250	33.023	32.719	30.238	32.387	34.567	34.617	32.745	31.252	385.207
3 – Número total de empleados medio por mes	14	14	14	15	15	15	14	16	16	16	16	15	15
4 – Valor de la planilla de pago bruta	21.300	21.300	21.300	22.500	22.500	22.500	21.300	23.700	23.700	23.700	23.700	22.500	270.000
Cálculo do ausentismo													Média ano
Días de ausencia por mes	3	2	1	2	2	1	0	2	3	2	1	2	1,8
Efectivo medio mensual	14	14	14	15	15	15	14	16	16	16	16	15	15,0
Cantidad de días útiles en el mes	20	20	23	21	22	22	21	23	21	20	20	22	21,3
5 - Porcentaje de ausentismo en el mes	1,07%	0,71%	0,31%	0,63%	0,61%	0,30%	0,00%	0,54%	0,89%	0,63%	0,31%	0,61%	0,55%
Cálculo del Turnover													Média ano
Empleados contratados en el mes	1	2	1	2	1	1	1	2	1	0	1	0	1,1
Empleados desligados em el mes	1	2	1	1	1	1	2	0	1	0	1	1	1,0
Efectivo medio mensual	14	14	14	15	15	15	14	16	16	16	16	15	15,0
6 - Porcentaje de turnover en el mês	7,14%	14,29%	7,14%	10,00%	6,67%	6,67%	10,71%	6,25%	6,25%	0,00%	6,25%	3,33%	6,94%
Inversiones en el público interno con:													Total
7 - Alimentación	3.360	3.360	3.864	3.780	3.960	3.960	3.528	4.416	4.032	3.840	3.840	3.960	45.900
8 - Salud	958	958	958	1.026	1.026	1.026	958	1.095	1.095	1.095	1.095	1.026	12.316
9 - Educación	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	13.200
10 - Cultura	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
11 - Capacitación y desarrollo profesional	250	120	179	205	315	167	202	177	196	185	231	361	2.588
12 - Guardería o auxilio guardería	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
13 - Participación em los lucros y resultados	1.672	1.463	1.586	1.462	1.651	1.636	1.512	1.619	1.728	1.731	1.637	1.563	19.260
14 - Otras inversiones em personal	-	-	1.554	-	-	1.678	-	567	1.768	-	-	3.567	9.134
Total de las inversiones con el público interno	7.340	7.001	9.241	7.574	8.052	9.567	7.300	8.974	9.919	7.951	7.903	11.577	102.398

Fuente: Elaboración propia

A partir de los datos presentados en la planilla 12 – Planilla de monitoreo de los indicadores sociales internos de la EduWork Emprendimientos Educacionais Ltda – Año 2014, ya son creadas automáticamente tres nuevas planillas. La primera planilla analiza los resultados y las inversiones realizadas en relación al ingreso bruto mensual. Planilla esta que representa un análisis vertical. La segunda planilla analiza la evolución de los indicadores a través de los meses. Que representa un análisis horizontal. La tercera y última planilla trae los valores acumulados de cada indicador por año presentando el análisis vertical del año y la horizontal a través de los años.

Con los datos de la planilla 12 se nota una tendencia de comportamiento de los lucros líquidos y el total de las inversiones sociales mensuales. En la presentación del gráfico 4 las líneas de los dos indicadores a través de los meses presentan un comportamiento semejante de aumento y disminución.

Figura 6– Evolución de los indicadores lucro líquido e inversiones sociales



Fuente: Elaboración propia

Como se observa, es clara una tendencia de que las inversiones realizadas en los indicadores sociales se reflejan en los lucros presentados en la

empresa. Esto solamente no es observado en el mes de diciembre donde puede ser el reflejo de los gastos realizados en el final del año con fiestas y regalos para los empleados. Estos gastos empeoran el lucro del mes, pero crean un clima organizacional favorable que solamente deberá generar efecto en el próximo año.

La planilla presentada a continuación es la Planilla 13 – Año 2014 Análisis vertical de los indicadores sociales – EduWork Emprendimientos Educacionais Ltda.

A través de esta planilla será posible monitorear el porcentual del lucro líquido mensual generado y de la planilla de pago bruta en relación al ingreso bruto mensual. El comportamiento de estos dos indicadores porcentajes reflejará la eficacia de las acciones adoptadas por los administradores. La propuesta es que todas las acciones de gestión y/o inversión en el público interno sean documentadas a través de un informe de gestión con la descripción de la acción, de los valores invertidos y análisis de las acciones adoptadas en los meses anteriores. Al final de la presentación de las planillas será presentado, en el tópico 5.5 de la presente tesis, un *template* de este informe propuesto. Las acciones implementadas mensualmente deben tener un foco en el aumento de productividad y reducción de costos para generar así, una mejora del lucro líquido. Este indicador deberá ser acompañado y analizado mensualmente, a fin de medir si las acciones implementadas reflejaron o están reflejando en un aumento del lucro.

En esta planilla se nota que la Eduwork obtuvo una leve mejora de su lucro a partir de agosto de 2014 a pesar de no presentar ninguna inversión significativa más en los indicadores sociales internos. El aumento del lucro se debe al hecho de la mejora del indicador del *turnover* a partir de agosto de 2014, según es demostrado en la planilla 12.

Esta planilla 13 de análisis vertical de los indicadores sociales es el panel donde se puede acompañar la evolución de los indicadores. Si ellos están

influyendo para la reducción de los costos con ausentismo y *turnover*, así como si las inversiones sociales internas están reflejándose en la productividad y lucro.

Tabla 13 – Año 2014 Análisis vertical de los indicadores sociales - EduWork

Año 2014 - Análisis vertical de los indicadores sociales – EduWork													
INDICADORES	ene/14	feb/14	mar/14	abr/14	may/14	jun/14	jul/14	ago/14	set/14	oct/14	nov/14	dic/14	Total
1 – Ingresos brutos generados mensualmente	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
2 – lucro líquido mensual	38,0%	38,5%	38,9%	37,0%	38,3%	38,1%	39,0%	40,1%	40,2%	40,0%	40,6%	39,9%	39,0%
3 – Número total de empleados medio por mes	14	14	14	15	15	15	14	16	16	16	16	15	15
4 – Valor da folha de pagamento bruta	24,2%	28,0%	26,1%	28,5%	26,1%	26,2%	27,5%	29,3%	27,6%	27,4%	29,4%	28,7%	27,4%
5 - Porcentaje de ausentismo en el mes													
6 - Porcentaje de Turnover en el mes													
Inversiones en el público interno con:													
7 - Alimentación	3,8%	4,4%	4,7%	4,8%	4,6%	4,6%	4,6%	5,5%	4,7%	4,4%	4,8%	5,1%	4,7%
8 - Salud	1,1%	1,3%	1,2%	1,3%	1,2%	1,2%	1,2%	1,4%	1,3%	1,3%	1,4%	1,3%	1,2%
9 - Educación	1,3%	1,4%	1,3%	1,4%	1,3%	1,3%	1,4%	1,4%	1,3%	1,3%	1,4%	1,4%	1,3%
10 - Cultura	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
11 - Capacitación y desarrollo profesional	0,3%	0,2%	0,2%	0,3%	0,4%	0,2%	0,3%	0,2%	0,2%	0,2%	0,3%	0,5%	0,3%
12 - Guardería o auxilio guardería	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
13 - Participación em los lucros y resultados	1,9%	1,9%	1,9%	1,9%	1,9%	1,9%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%
14 - Otras inversiones em personal	0,0%	0,0%	1,9%	0,0%	0,0%	2,0%	0,0%	0,7%	2,1%	0,0%	0,0%	4,6%	0,9%
Total de las inversiones con el público interno	8,3%	9,2%	11,3%	9,6%	9,3%	11,1%	9,4%	11,1%	11,5%	9,2%	9,8%	14,8%	10,4%

Fuente: Elaboración propia

A continuación es presentada la planilla 14 con el análisis horizontal de los indicadores sociales con base móvil. La finalidad de esta planilla es observar la evolución o involución de los indicadores de ausentismo y *turnover* así como de los sociales internos. Por medio del análisis horizontal es que se puede acompañar una tendencia de los indicadores a través de los meses o aun picos esporádicos de algunos indicadores.

Esta planilla es presentada de febrero a diciembre de 2014 teniendo en vista que enero representó la base de comparación para febrero. Y febrero representó la base de comparación para marzo y así en adelante. Por eso es que es un análisis horizontal con base móvil.

En el caso de la EduWork no se observa una tendencia a lo largo de los meses de evolución o involución. Lo que se nota son algunos picos en indicadores puntuales. Como ejemplo el porcentual de 46,5% del total de las inversiones en el público interno en el mes de diciembre.

Este aumento ya fue explicado anteriormente, que representa los gastos con las fiestas y regalos para los empleados en la época navideña.

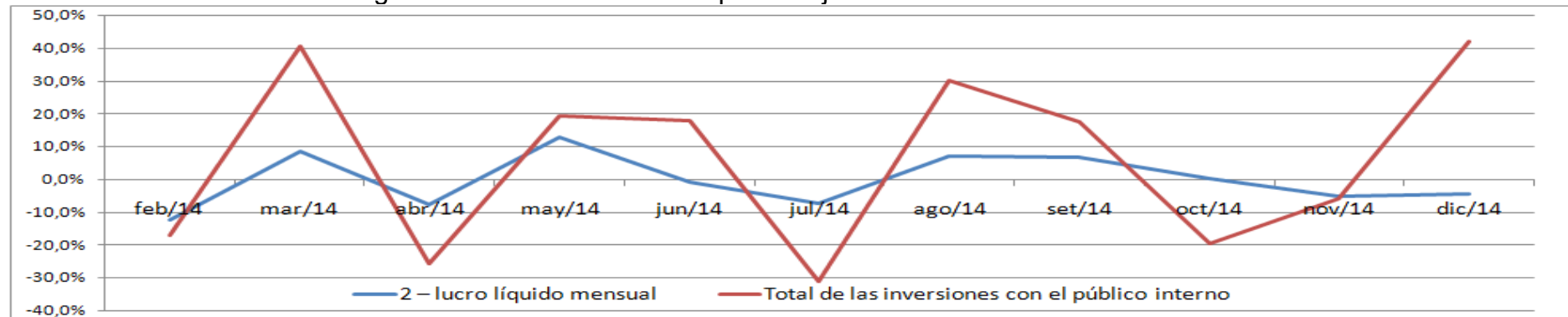
Según es destacado en la Figura 7 – Análisis Horizontal – porcentajes de lucro e inversiones sociales - que aparece abajo de la planilla 14 existe una correlación entre el lucro y el total de las inversiones en el público interno.

Con los resultados presentados hasta el momento por las planillas y gráficos de la EduWork es importante destacar que las inversiones en los indicadores sociales internos, realmente representan una estrategia importante en la gestión de la fuerza de trabajo de las empresas como ya destacaba la revisión de la literatura.

Tabla 14 – Año 2014 Análisis horizontal de los indicadores sociales con base móvil – EduWork

Año 2014 Análisis horizontal de los indicadores sociales con base móvil– EduWork												
INDICADORES	feb/14	mar/14	abr/14	may/14	jun/14	jul/14	ago/14	set/14	oct/14	nov/14	dic/14	
1 – Ingresos brutos generados mensualmente	-13,6%	7,3%	-3,1%	9,1%	-0,4%	-9,7%	4,2%	6,5%	0,6%	-6,8%	-2,9%	
2 – lucro líquido mensual	-12,5%	8,4%	-7,8%	12,9%	-0,9%	-7,6%	7,1%	6,7%	0,1%	-5,4%	-4,6%	
3 – Número total de empleados medio por mes	0,0%	0,0%	7,1%	0,0%	0,0%	-6,7%	14,3%	0,0%	0,0%	0,0%	-6,3%	
4 – Valor da folha de pagamento bruta	0,0%	0,0%	5,6%	0,0%	0,0%	-5,3%	11,3%	0,0%	0,0%	0,0%	-5,1%	
5 - Porcentaje de ausentismo en el mes	-33,3%	-56,5%	104,4%	-4,5%	-50,0%	-100,0%		64,3%	-30,0%	-50,0%	93,9%	
6 - Porcentaje de Turnover en el mes	100,0%	-50,0%	40,0%	-33,3%	0,0%	60,7%	-41,7%	0,0%	-100,0%		-46,7%	
Inversiones en el público interno con:												
7 - Alimentación	0,0%	15,0%	-2,2%	4,8%	0,0%	-10,9%	25,2%	-8,7%	-4,8%	0,0%	3,1%	
8 - Salud	0,0%	0,0%	7,1%	0,0%	0,0%	-6,7%	14,3%	0,0%	0,0%	0,0%	-6,3%	
9 - Educación	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	
10 - Cultura												
11 - Capacitación y desarrollo profesional	-52,0%	49,2%	14,5%	53,7%	-47,0%	21,0%	-12,4%	10,7%	-5,6%	24,9%	56,3%	
12 - Guardería o auxilio guardería												
13 - Participación em los lucros y resultados	-12,5%	8,4%	-7,8%	12,9%	-0,9%	-7,6%	7,1%	6,7%	0,1%	-5,4%	-4,6%	
14 - Otras inversiones em personal												
Total de las inversiones con el público interno	-4,6%	32,0%	-18,0%	6,3%	18,8%	-23,7%	22,9%	10,5%	-19,8%	-0,6%	46,5%	

Figura 7– Análisis horizontal – porcentajes de lucro e inversiones sociales



Fuente: Elaboración propia

La tercera y última planilla creada por el modelo propuesto es la Planilla 15 – Monitoreo de los indicadores sociales internos anuales. Con esta planilla se hizo un control de largo plazo de los indicadores. Pues será posible visualizar la evolución del resumen anual de los indicadores por varios años.

La planilla resume las tres planillas presentadas anteriormente a través del resumen anual según es demostrado abajo.

Tabla 15 – Monitoreo de los indicadores sociales internos anuales

Monitoreo de los indicadores sociales internos anuales									
INDICADORES	2014			2015			2016		
	Valores	AV%	AH%	Valores	AV%	AH%	Valores	AV%	AH%
1 – Ingresos brutos generados mensualmente	986.475	100,0%							
2 – lucro líquido mensual	385.207	39,0%							
3 – Número total de empleados medio por mes	15								
4 – Valor da folha de pagamento bruta	270.000	27,4%							
5 - Porcentaje de ausentismo en el mes	0,55%								
6 - Porcentaje de Turnover en el mes	6,94%								
Inversiones en el público interno con:									
7 - Alimentación	45.900	4,7%							
8 - Salud	12.316	1,2%							
9 - Educación	13.200	1,3%							
10 - Cultura	-	0,0%							
11 - Capacitación y desarrollo profesional	13.200	1,3%							
12 - Guardería o auxilio guardería	-	0,0%							
13 - Participación em los lucros y resultados	19.260	2,0%							
14 - Otras inversiones em personal	9.134	0,9%							
Total de las inversiones con el público interno	113.010	11,5%	-	-	-	-	-	-	-

Fuente: Elaboración propia

En este caso se destaca que en 2014 la EduWork invirtió 11,5% que representó R\$ 113.010,00 del ingreso bruto generado en acciones enfocadas en su fuerza de trabajo. Este porcentual podrá ser comparado con los próximos años lo que auxilia al entendimiento, en el medio y largo plazo, de las mejores aplicaciones sociales.

Es importante destacar que este monitoreo por medio del modelo propuesto en esta tesis puede generar un aprendizaje con foco en la reducción de los costos con ausentismo y *turnover*, así como aumento de la productividad generando maximización de los resultados.

Para que eso se concretice es preciso hacer los registros de todas las acciones desarrolladas y decisiones tomadas a partir de los análisis de las

planillas. Así, en el próximo tópico se propone un *template* de informe que deberá ser implantando, sirviendo para registrar, demostrar y monitorear estas acciones y sus resultados.

5.5 INFORME DE MANEJO DE LAS ACCIONES SOCIALES

Es necesario el control mensual de los indicadores sociales internos a partir de las planillas descritas anteriormente. Este control es capaz de generar un gran aprendizaje sirviendo como un banco de datos de las mejores prácticas que deberá ser consultado en los períodos futuros de la empresa. Pues este informe demostrará las transformaciones del ambiente organizacional a lo largo - de la adopción de las acciones sociales aplicadas en el ambiente interno de la empresa.

Además de eso, estas informaciones podrán generar nuevos estudios referentes a las mejores prácticas de inversiones en el público interno. La utilización de los datos de varias empresas, registrados en el *template*, apuntará las mejores prácticas y acciones que llevan a la organización a maximizar la productividad y alcanzar mayores lucros.

Para que se consiga generar este activo de informaciones relevantes, será presentado en este tópico un *template* de informe que servirá para registrar y acompañar las acciones sociales internas adoptadas.

La primera parte del informe es una planilla con el resumen de los indicadores del mes con su análisis vertical y horizontal para facilitar la visualización del porqué de las acciones que serán recomendadas.

En la segunda parte del informe mensualmente se debe después de examinar los resultados de las planillas y del resumen de la parte 1, proponer la adopción y/o mejoras en algunas prácticas sociales internas con el foco en la maximización de la productividad, reducción de los costos con intención de

estimular los lucros y registrar estas decisiones en el *template* de informe. Esta actitud debe repetirse todos los meses.

Además de registrar las acciones que serán adoptadas a partir del mes analizado, en la parte 3 del *template*, se debe también anotar en relación a cada acción ya implementada en los meses anteriores los resultados alcanzados.

A continuación es presentado el *template*. Este será colocado también en el anexo de la presente tesis.

5.5.1 Template Informe de Administración de las Acciones

Informe de Administración de las Acciones			
Mes de			
Datos de la Empresa:			
Empresa:			
CNPJ:			
Responsable:			
1 - Destaque de los principales indicadores del mes:			
RESUMEN DE LOS INDICADORES	MES	AV %	AH %
1 – Ingreso bruto generado mensualmente			
2 – lucro líquido mensual			
3 – Número total de empleados medio por mes			
4 – Valor de la planilla de pago bruta			
5 - Porcentual del Ausentismo en el mes			
6 - Porcentual del Turnover en el mes			
Inversiones en el público interno con:			
7 – Alimentación			
8 – Salud			
9 – Educación			
10 – Cultura			
11 - Capacitación y desarrollo Profesional			
12 - Guardería o auxilio-guardería			
13 - Participación en los lucros y resultados			
14 - Otras inversiones en personal			
Total de las inversiones con el público interno			

2 - Principales acciones recomendadas para el mes:

- 1 – en este espacio se describen las acciones que serán aplicadas a partir del mes.
- 2 – se deben detallar todas las acciones que serán implementadas.
- 3 – cuantificar monetariamente las aplicaciones de cada acción.

3 – Análisis de los resultados de las acciones de los meses anteriores

- En este espacio se deben destacar los resultados alcanzados en las acciones recomendadas anteriormente. Destacando los ajustes necesarios para mejora de los resultados alcanzados.

- Esta etapa es importante, pues genera un activo de informaciones de las mejores prácticas adoptadas que representaron mejores resultados en la reducción de costos y maximización de los resultados.

Aprobaciones		
Participante	Firma	Fecha
Responsable por el Informe		
Director de la Empresa		

Estos informes son de gran importancia, pues destacarán las acciones que efectivamente más contribuyeron al aumento de la productividad y rentabilidad de la empresa, generando así un importante repositorio de las mejores prácticas y acciones. Éstas producirán conocimiento de que acciones en determinado escenario económico y financiero de la empresa contribuyeron más a generar resultados específicos.

Cuando la empresa tenga un volumen considerable de informaciones registradas en estos informes será capaz de tener como destacar las mejores prácticas de acciones sociales internas que reducen costos y maximizan la productividad y la rentabilidad de las MPEs.

Con la adopción de este modelo propuesto en esta tesis por muchas MPEs en el futuro será posible investigar a través de los informes mensuales las mejores prácticas, que cuando son adoptadas, por las mismas generan mejor productividad, reducen costos y maximizan la rentabilidad.

6 CONCLUSIONES

El trabajo realizado durante esta tesis tuvo como objetivo tomar como referencia los informes sociales indicados por las mayores organizaciones fomentadoras de la responsabilidad social corporativa en el Brasil (Instituto Ethos de Responsabilidad Social, el Instituto Brasileño de Análisis Sociales y Económicos – IBASE y otros) e investigar, comprender y organizar los indicadores por medio de la investigación bibliográfica. El foco se colocó principalmente en los indicadores sociales del público interno, en el cual su aplicación representará ventajas competitivas con relación a la productividad y resultados. Esta investigación tiene la intención de seleccionar los mejores indicadores sistematizando de forma simplificada y de fácil aplicación, teniendo en vista las limitaciones financieras de las MPEs. Y por fin, proponer un modelo que pueda posibilitar el manejo de los indicadores de forma de mejorar la productividad y rentabilidad de las MPEs. Este desarrollo está en consonancia con las hipótesis, el problema de investigación y objetivos propuestos. Como se muestra en esta conclusión.

A lo largo del trabajo fue presentado un conjunto amplio de informaciones que dieron soporte, relevancia a la investigación y respuesta al problema propuesto. Tuvo inicio con la descripción de la organización empresarial como una unidad económica inserta en la sociedad donde el hombre moderno pasa la mayor parte de su tiempo. Las organizaciones empresarias representan sistemas abiertos que intercambian materia y energía con el ambiente y precisan reajustarse y adaptarse continuamente debido a las influencias del macro ambiente y también del ambiente operacional. Retratando principalmente el papel social de las empresas y las presiones que la sociedad ejerce cobrando una postura socialmente responsable.

Para poder avanzar y llegar a las conclusiones del trabajo sin perder el foco fue necesario destacar que son las micro y pequeñas empresas - MPEs y su escenario en el Brasil y en el mundo. Destacar las principales diferencias entre las grandes y las MPEs. En el desarrollo de este capítulo quedó evidenciada la gran dificultad que los micro y pequeños empresarios tienen con relación al capital financiero y humano para adoptar sistemas de gestión para monitoreo de la productividad de la fuerza de trabajo. De esta forma, la hipótesis 1 puede ser confirmada.

La tesis también tuvo como uno de los objetivos la investigación de los indicadores sociales de las empresas, esos surgieron a partir de estudios sobre la responsabilidad social corporativa. Entender el origen, evolución y el ejercicio de la responsabilidad social corporativa como una estrategia empresarial, y principalmente con foco en el público interno, contribuyó al desarrollo del modelo propuesto. Pues, de acuerdo con la revisión de la literatura quedó evidenciado que las acciones sociales enfocadas en el público interno representan una inversión que genera resultados.

La investigación sobre los informes de actividades sociales existentes fue relevante, pues por medio de la revisión de los informes del IBASE - Instituto Brasileño de Análisis Sociales y Económicos y del Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social, fue posible evaluar los principales indicadores, principalmente los indicadores internos. Al hacer la investigación bibliográfica de los principales balances sociales, a pesar de no ser obligatorios legalmente, se notó que existen normas contables editadas por el Consejo Federal de Contabilidad que definen y rigen la averiguación y publicación de los demostrativos sociales. Otra observación importante fue que estos instrumentos son complejos y de difícil averiguación. Que su adopción demanda gasto de recursos que inviabiliza su implementación por las MPEs. Así quedó comprobada la hipótesis 2 de la presente tesis.

La investigación bibliográfica demostró que para los objetivos de esta tesis otros indicadores deberían ser llevados también en consideración. Cabe destacar que a pesar de que los informes investigados no presentan indicadores

de control del ausentismo y *turnover*, estos son fundamentales para los propósitos de este trabajo.

La revisión de la bibliografía y el conocimiento previo del investigador son los elementos principales que componen el marco para la construcción y proposición del modelo propuesto de planillas e informe que las MPEs deben adoptar para maximizar la productividad, reducir los costos y aumentar el lucro.

Para poder responder la hipótesis 3 de la presente tesis y garantizar el éxito del modelo, se tuvo en consideración los indicadores que podrían, cuando sea monitoreado, revelar las mejoras en productividad y rentabilidad a partir de las acciones adoptadas por los micro y pequeños empresarios a lo largo de los meses y años.

El modelo presentado en la tesis como respuesta al problema propuesto destaca los principales indicadores sociales internos consagrados en la literatura por representar inversiones que retornan a través de la satisfacción y clima organizacional entre los empleados, generando un ambiente de productividad y lucro. Además de los indicadores sociales consagrados, el modelo presenta también una innovación que es el monitoreo de los indicadores de ausentismo y *turnover* que afectan directamente la productividad y lucro de las empresas. Estos indicadores son directamente influenciados por las acciones sociales direccionados al público interno.

La propuesta consiste en la aplicación de una planilla estructurada con informaciones que deben ser escritas en una herramienta, de dominio del gran público, de fácil y simple manejo. A partir de la alimentación de los datos, la propia planilla calcula los indicadores sociales internos indicados que servirán para posterior análisis.

Es importante destacar que la simple aplicación de la planilla, a pesar de representar un gran avance para los micro y pequeños empresarios, solo no garantiza la efectividad de la propuesta. El análisis, interpretación de los

indicadores, la proposición de acciones enfocadas en el público interno y principalmente el registro de los resultados alcanzados por las acciones adoptadas, es lo que podrá generar un activo de experiencias que realmente se tornará una diferencia en la gestión de las MPEs.

Para esto, el *template* del informe de manejo de las acciones sociales presentado en el ítem 5.5 de esta tesis será una gran contribución del modelo. Pues, una vez adoptado acumulará los resultados de las mejores prácticas adoptadas por los gestores de las MPEs generando material de estudio para futuras investigaciones.

La gran diferencia que el modelo propuesto presenta de los demás informes de actividades sociales existentes es que será de fácil aplicación. La planilla ya está disponible a través del área de *download* de la EduWork Empreendimentos Educacionais Ltda en el sitio www.eduwork.com.br donde todos los interesados podrán tener acceso para su adopción. La planilla fue desarrollada en un programa del paquete *Office de Microsoft*, el *Excel*, que es ampliamente utilizado por las empresas y de fácil entendimiento. Y una vez alimentadas las informaciones de la primera planilla las demás son automáticamente generadas. El *template* del informe sugerido para el registro de las acciones formalizará un repositorio que será de gran valor para el desarrollo de las mejores prácticas que pueden mejorar la productividad y el lucro de las MPEs.

Los resultados alcanzados en esta tesis, destacando el modelo de manejo de los indicadores sociales internos propuestos, además de posibilitar una gestión simple y eficaz de los indicadores que posibilitan maximizar los resultados para las MPEs, abren caminos para futuras investigaciones con base en los informes que serán generados por las empresas que adoptarán el modelo.

BIBLIOGRAFÍA

A

ALINERI, V.; SOUSA, K. A.; FARIA, G. S. S. **Análise da Gestão da Responsabilidade Social Interna de Uma Empresa do Terceiro Setor**. Revista Nucleus v. 5, n. 2, 2008.

AMARO, Meiriane Nunes; PAIVA, Silvia Maria Caldeira. **Situação das Micro e Pequenas Empresas**. 2002. Disponível em: <<http://www2.senado.leg.br/bdsf/item/id/152>> . Acesso em: 20 Abril 2015.

ASHLEY, Patrícia A. (coordenação). **Ética e responsabilidade social nos negócios**. 2ª edição. São Paulo, Saraiva, 2005.

B

BARNETT, M. L. **Stakeholder influence capacity and the variability of financial returns to corporate social responsibility**. Academy of Management Review, 32. 2007.

BARRETTO, Luiz. **Micro e Pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil**. Disponível em <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/Micro-e-pequenas-empresas-geram-27%25-do-PIB-do-Brasil>. Acessado em 10-01-2015.

BEDÊ. Marco Aurélio. **Onde estão as Micro e Pequenas Empresas no Brasil**. 1ª ed. - São Paulo : SEBRAE, 2006.

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Social. **Porte de Empresa**. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financieiro/porte.html> Acessado em: 30/03/2015.

BNDES. **Porte de Empresa**. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financieiro/porte.html>. Acesso em: 21 abril 2015.

BOWEN, Howard R. **Responsabilidades sociais do homem de negócios**. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 1957.

BRAMMER, S., Millington, A., & Rayton, B. **The contribution of corporate social responsibility to organisation commitment**. *International Journal of Human Resource Management*, 18. 2007.

BRASIL. **Lei Complementar No. 139, de 10 de novembro de 2011.** <Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp139.htm> Acessado em: 30/03/2015.

BRITO, L. C.; REYES JUNIOR, E.; RIBAS, F. T. T. As Relações Entre a Síndrome de Burnout e a Satisfação no Trabalho: Uma Visão a partir do Ambiente Social das Organizações. Encontro da ANPAD - EnANPAD, 34. Anais Rio de Janeiro (RJ), Brasil: ANPAD, 25 set. 2010.

C

CALIXTO, Laura. **Análise da pesquisa sobre contabilidade ambiental no Brasil.** Revista Brasileira de Contabilidade - RBC. Brasília, n. 154, ano 34, p. 23-35, jul./ago. 2005.

CAVAZOTTE, F. DE S. C. N.; CHANG, N. C.; BENSIMON, F. **Responsabilidade Social é um Bom Negócio? O Impacto de Investimentos Internos no Crescimento da Receita.** Encontro da ANPAD - EnANPAD, 37. Anais. Rio de Janeiro (RJ), Brasil: ANPAD, 7 set. 2013.

CAVAZOTTE, F. S. C. N.; Lemos, A. H. C.; Viana, M. D. A.. **Novas gerações no mercado de trabalho: expectativas renovadas ou antigos ideais?** *Cadernos EBAPE*, v. 10, n. 1. 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração – Teoria, processo e prática.** Rio de Janeiro, Elsevier, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações** Rio de Janeiro. Ed. Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos** – Ed. Compacta, 6. Ed. – São Paulo: Atlas, 2000.

COELHO, Fábio Ulhôa. **Curso de Direito Comercial : Direito de Empresa.** 12. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

COSTA, Cláudia Soares; VISCONTI, Gabriel Rangel. **Balço Social e outros aspectos da responsabilidade social corporativa.** Relato setorial nº 2, BNDES, Rio de Janeiro, 2000.

COSTA, Cláudia Soares; VISCONTI, Gabriel Rangel. **Empresas, responsabilidade corporativa e investimento social – uma abordagem introdutória.** Relato setorial nº 1 BNDES, Rio de Janeiro, 2000.

D

DAVIS, Keith; BLOMSTROM, Robert. **Business and Society: environment and responsibility.** 3 ed. New York, McGraw-Hill, 1975.

DIAS, Lidiane Nazaré da Silva. **Análise da utilização de indicadores do Global Reporting Initiative (GRI) nos relatórios sociais em empresas brasileiras.** Dissertação – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2006.

DUARTE, Gleuso Damasceno; DIAS, José Maria Martins. **Responsabilidade social: a empresa hoje**. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos Editora S/A, 1996.

DUARTE, Gleuso Damasceno. **Responsabilidade social da empresa: modismo ou sinal dos tempos?** Belo Horizonte, dissertação de mestrado, Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG, 1985.

E

EPSTEIN, Marc. **The fall of corporate charitable contributions**. Public Relations Quarterly, v.38, n.2, Summer 1993.

ESCÓSSIA, Carlos. **O que são Micro e Pequenas Empresas**. 2010. Disponível em: <<http://www.carlosecossia.com/2010/07/o-que-sao-micro-e-pequenas-empresas.html>>. Acesso em: 22 abril 2015.

EXAME. **As cidades das 100 maiores empresas do país**. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/as-cidades-das-100-maiores-empresas-do-pais/>>. Acesso em: 25 de abril de 2015.

F

FREIRE, Fátima de S.; SILVA, César A. Tibúrcio. **Balanco social: teoria e prática**. São Paulo, Atlas, 2001.

FREIRE, Fátima de Souza, REBOUÇAS, Tereza Raquel da Silva. **Uma descrição sucinta do balanço social francês, português, belga e brasileiro**. São Paulo: Atlas, 2001.

FRIEDMAN, Milton. **The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits**. New York Times Magazine, 1970.

FROES, César; NETO, Francisco Paulo Melo. **Responsabilidade Social e Cidadania Empresarial**. 2ª edição, Rio de Janeiro, Qualitymark, 2006.

FROES, César; NETO, Francisco Paulo Melo. **Gestão da responsabilidade social corporativa: caso brasileiro**. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2001.

G

GARAUDY, Roger. **Ainda é tempo de viver: Eis como**. Rio de Janeiro, Nova Fronteira, 1981.

GRAJEW, Oded. **Pessoa física em paz com a jurídica**. Jornal Valor Econômico, coluna Empresas & Comunidades, 01/06/2000, página 9. Caderno B-2.

GONÇALVES, Ernesto Lima. **Balanco social da empresa da América Latina**. São Paulo, Pioneira, 2002.

H

HARMAN, Willis & PORTER, Maya. **O novo negócio dos negócios: a responsabilidade compartilhada para um futuro global positivo**. São Paulo, Editora Cultrix, 2000.

HUSELID, M. A. **The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance**, Academy of Management Journal, 38. 1995.

I

IBASE. **Balço social: cidadania e transparência pública das empresas**. Edição Ibase. Rio de Janeiro, 2009.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **As Micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil:2001** Rio de Janeiro: IBGE, 2003.

Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. **Guia de elaboração de relatório e balanço anual de responsabilidade social empresarial**. São Paulo. 2009.

IOSCHPE, Evelyn Berg; et. al. **3º setor: desenvolvimento social sustentado**. 3ª Edição. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 2005.

IUDÍCIBUS, Sérgio de, MARTINS, Eliseu, GELBCKE, Ernesto Rubens. **Manual de contabilidade das sociedades por ações**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

J

JOIA, Sônia; FARO, Luiz C.Telles. **O empresário e o espelho da sociedade**. Rio de Janeiro, Insight Editorial, 1995.

K

KANITZ, Stephen. **Solidariedade competente. Inovações empresariais**. São Paulo, Grupo Ticket, maio/1997.

KOTESKI, Marcos Antônio. **As micros e pequenas empresas no contexto econômico brasileiro**. Revista FAE Business. Número 8 . Maio.2004. disponível em:http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v8_n1/rev_fae_v8_n1_03_koteski.pdf acessado em 01/04/2015.

KOTLER, Philip. **Marketing for nonprofit organizations**. Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1987.

KROETZ, Cesar Eduardo Stevens. **Balço Social: Uma proposta de Normatização**. Revista Brasileira de Contabilidade. Brasília, ano 3 n.129, p 53-63 maio/jun. 2001.

KROETZ, Cesar Eduardo Stevens. **Balço social: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2000.

L

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Práticas de Recursos Humanos PRH: Conceitos, ferramentas e procedimentos**/Ana Cristina Limongi França -!. Ed. – 3. Reimpr- São Paulo: Atlas, 2009.

M

MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI, Paul H. Jr. **Administração – conceitos e aplicações**. 4ª ed., São Paulo, Harbra, 1998.

MELO Neto, Francisco de Paula; Brennand, Jorgiana Melo. **Empresas Socialmente Responsáveis**. O novo desafio da Gestão Moderna. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

MILES, Matthew B.; HUBERMAN, Michael A. **Qualitative data analysis**. 2 ed. London:Sage. 1994.

O

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebolças. **Teoria Geral da Administração**. 2ª Ed. São Paulo, Atlas, 2012.

ORTSMAN, Oscar. **Mudar o Trabalho. As experiências, os métodos, as condições de experimentação social**. Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian, 1984.

P

PEREIRA, W. A.; CAMPOS FILHO L.A.N. **Investigação sobre as Semelhanças entre os Modelos Conceituais de Responsabilidade Social Corporativa**. Encontro da ANPAD - EnANPAD, Anais de Salvador: ANPAD, 2006.

POMI, Rugenia Maria. **A importância da gestão do Turnover e Absenteísmo**. 2005. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Relacao_Trabalhista/Entrevista/3998/a-importancia-da-gestao-do-turnover.html> Acesso em 01/06/2015.

PUGA, Fernando Pimentel. **O apoio financeiro às micro, pequenas e médias empresas na Espanha, no Japão e no México**. 2002. Textos para Discussão BNDES. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/td/td-96.pdf>. Acesso em: 20 abril 2015.

R

REIS, Ana Carla Fonseca; SANTOS, Rubens da Costa. **Patrocínio e Mecenato: ferramentas de enorme potencial para as empresas**. RAE, São Paulo, V.36, nº 2, p.17-25, abr./maio/jun. 1996.

ROBINSON, Joan. **Filosofia Econômica**. Rio de Janeiro, Ed. Zahar, 1964

S

SALES, A.H.L.; SOUZA NETO, S.P. **Empreendedorismo nas micro e pequenas empresas**. In: Encontro Anual da Associação dos Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD, 2004.

SANTOS, Alexandre José Barbosa dos. **Balanco Social: Ferramenta evidenciadora da responsabilidade social da empresa**. Monografia FACET. Timbaúba, 2004.

SANTOS, Antonio Raimundo dos. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. Editora DP&A, Rio de Janeiro, Pág. 25. 2006.

SEBRAE. **Cenários das Micro e Pequenas Empresas**. Disponível em: <<http://www.slideshare.net/blogdobrunocaetano/palestra-cenrios-mpe-2012>>. Acesso em: 04 de maio de 2015.

SEBRAE SP. **Estudo comparativo:pequenas empresas (MPEs) versus grandes empresas (MGEs) no estado de São Paulo**. Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mpes_numeros/pequena_grande_empresa.pdf>. Acesso em: 20 abril 2015.

SILVA, Edna L.; MENEZES, Estera M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: Laboratório de ensino à distância da UFSC, 2001.

SILVA, César A. Tibúrcio; FREIRE, Fátima de Souza. **Balanco social: teoria e prática – inclui o novo modelo do IBASE**. São Paulo, Atlas, 2001

SPITZ, Andre. **Das ruas às redes : 15 anos de mobilização social na luta contra a fome e a pobreza / COEP**. – Rio de Janeiro : COEP, 2008.

T

TINOCO, João Eduardo Prudêncio. **Balanco social: uma abordagem da transparência e da responsabilidade pública das organizações**. São Paulo: Atlas, 2001.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação**. 11 ed. São Paulo: Cortez, 2002.

TOFFLER, Alvin. **O choque do futuro**. 5 ed. Rio de Janeiro, Record, 1994.

TOFFLER, Alvin. **A terceira onda**. 30ª ed. Rio de Janeiro, Record, 2007.

TOMEI, Patrícia A. **Responsabilidade social de empresas: análise qualitativa da opinião do empresariado nacional**. Revista de Administração de Empresas. Rio de Janeiro, v.24, n.4, p.189-202, out./dez., 1984.

V

VASSALLO, Claudia. **Um novo modelo de negócios**. Revista Exame, ed. 728, São Paulo, 2000.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Debora Moraes (2005), **Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Editora FGV, Pág. 17.

VOTAW, Dow; SETHI, S.P. **The corporate dilemma: traditional values versus contemporary problems**. Englewood Cliffs, Prentice-hall, 1973.

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS DE LA
UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES**

Formulario de autorización para la publicación de Tesis

Identificación del material bibliográfico Tesis Doctoral Tesis
Magister

Identificación del documento / autor

Programa de posgrado	DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN
Área de conocimiento	ADMINISTRACIÓN

3. Identificación Institucional

Título	GESTIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD Y DE LOS RESULTADOS MEDIANTE EL MONITOREO DE INDICADORES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL – UNA PROPUESTA DE MODELO PARA MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS
Autor	RONALDO MIRANDA PONTES
Tipo y Nº de documento	MG-3.440.667 SSP-MG
Director	TĀNSKI, NILDA C.
Tipo y Nº de documento	
Nº de páginas	162

Fecha de defensa: 02/11/15

Fecha de entrega del archivo: / /

3. Información de acceso al documento

Autorizo Publicación¹ SI NO

Puede ser liberado para publicación² Total Parcial Después de un año

En caso de publicación parcial, señale las restricciones:

Sumario

Capítulos. Especifique: _____

Bibliografía.

Otras restricciones: _____

En calidad de titular de los derechos de autor de la mencionada publicación, **autorizo** a la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones, **a publicar, sin resarcimiento de derechos de autor**, conforme a las condiciones arriba indicadas, en medio electrónico, en la red mundial de computadoras, en la biblioteca y en la Revista Científica Visión de Futuro de la Facultad de Ciencias Económicas y sitios en las que ésta última haya otorgado licencias, para fines de lecturas, impresión y/o descarga por Internet, **a título de divulgación de la producción científica generada por la Universidad**, a partir de la fecha.-

Se deslindará a la Facultad de Ciencias Económicas y a la Universidad Nacional de Misiones de toda responsabilidad legal que surgiera por reclamos de terceros que invoquen la autoría de la obra de tesis cuya publicación se efectúe.-

Además se le informa que Ud puede registrar su trabajo de investigación en el Registro de la Propiedad Intelectual, no siendo responsable la Universidad Nacional de Misiones y/o Facultad de Ciencias Económicas por la pérdida de los derechos de autor por falta de realización del trámite ante la autoridad pertinente.-

Asimismo, notificamos que para obtener el título de “Patente de Invención” es necesario presentar la solicitud de patente dentro del año de la publicación o divulgación. (art. 5 Ley 24.481).-

Ronaldo Miranda Pontes

Tãnski, Nilda C.

Posadas, AR

02/11/2015

¹ En caso de autorizar la publicación puede optar que la misma sea parcial o total después de un año a partir de la fecha de defensa.

² Aplicable a compromisos de índole institucional, acuerdos con terceros, etc.; esta especificación podrá ser mantenida durante un año a partir de la fecha de defensa.-

ANEXO

Template Informe de Administración de las Acciones

	Informe de Administración de las Acciones Mes de
Datos de la Empresa:	
Empresa:	
CNPJ:	
Responsable:	

1 - Destaque de los principales indicadores del mes:

RESUMEN DE LOS INDICADORES	MES	AV %	AH %
1 – Ingreso bruto generado mensualmente			
2 – lucro líquido mensual			
3 – Número total de empleados medio por mes			
4 – Valor de la planilla de pago bruta			
5 - Porcentual del Ausentismo en el mes			
6 - Porcentual del Turnover en el mes			
Inversiones en el público interno con:			
7 – Alimentación			
8 – Salud			
9 – Educación			
10 – Cultura			
11 - Capacitación y desarrollo Profesional			
12 - Guardería o auxilio-guardería			
13 - Participación en los lucros y resultados			
14 - Otras inversiones en personal			
Total de las inversiones con el público interno			

2 - Principales acciones recomendadas para el mes:

- 1 – en este espacio se describen las acciones que serán aplicadas a partir del mes.
- 2 – se deben detallar todas las acciones que serán implementadas.
- 3 – cuantificar monetariamente las aplicaciones de cada acción.

3 – Análisis de los resultados de las acciones de los meses anteriores

- En este espacio se deben destacar los resultados alcanzados en las acciones recomendadas anteriormente. Destacando los ajustes necesarios para mejora de los resultados alcanzados.
- Esta etapa es importante, pues genera un activo de informaciones de las mejores prácticas adoptadas que representaron mejores resultados en la reducción de costos y maximización de los resultados.

Aprobaciones		
Participante	Firma	Fecha
Responsable por el Informe		
Director de la Empresa		

