

***“Visión sin Acción es simplemente un sueño
Acción sin Visión es solo un pasatiempo***

Visión con Acción puede cambiar el mundo”

Joel Barker

Agradecimientos

Quiero darle las gracias a Dios por darme la claridad para haber decidió estudiar esta carrera, y acompañarme hasta hoy, momento en el que termino la licenciatura.

Esta Tesis, y mi Título se lo dedico a mis padres, Jacqueline Wulff y Bernardo Rosenwald, ejemplos a seguir de mi vida, sin su ejemplo de lucha y perseverancia esto no sería posible; A Víctor Zambrano y el resto de mi familia, en especial a mi hermana “La Pichu”, para que pueda estar orgullosa de su hermano mayor!!!

Quiero dar las gracias a mi prometida Diana Castellanos, quien me ha brindado su apoyo incondicional, así como serenidad y paciencia en momentos en que mis propias cualidades se encontraban agotadas. Espero que esto nos sirva de trampolín para alcanzar nuestros sueños.

Quiero agradecer al Tutor de esta Tesis, el Prof. Alberto Rodríguez, sin su apoyo, orientación y conocimiento nada de esto sería posible. Espero que podamos seguir desarrollando la Responsabilidad Social de la mano, apuntando a desarrollar conciencia, equilibrio, y crecimiento entre los actores sociales.

Quiero dar las gracias a mi compañera en este proyecto, sin ella no estaría entregando este proyecto hoy. A las personas que se convirtieron en mis amigos, y familia extendida a lo largo de este proceso MUCHAS GRACIAS. Y finalmente quiero dar las gracias a Bob, Buenas Vibras!!!

ESTO SE ACABO!!!!!!!

Jankiel E. Rosenwald Wulff



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
CARRERA: SOCIOLOGÍA**

**PROADOPCIÓN: RESPONSABILIDAD SOCIAL
EMPRESARIAL EN EL SECTOR INDUSTRIAL MEDIO DE
VENEZUELA**

**Machado, Astrid. CI: 17922753
Rosenwald Wulff, Jankiel. CI: 16433831**

Caracas, 13 de junio de 2012

ÍNDICE

RESUMEN	7
INTRODUCCIÓN	8
OBJETIVOS.....	13
OBJETIVO GENERAL:	13
OBJETIVOS ESPECÍFICOS:	13
I. MARCO TEÓRICO:	14
1. MODELOS DE ORGANIZACIÓN	14
1.1. <i>La organización como un sistema abierto</i>	<i>14</i>
1.2. <i>Las organizaciones como clase de sistemas sociales:.....</i>	<i>16</i>
1.3. <i>Organizaciones Modernas:.....</i>	<i>17</i>
1.4. <i>Enfoque Clásico</i>	<i>21</i>
2. CADENA DE VALOR.....	23
3. DEFINIENDO RESPONSABILIDAD SOCIAL.....	27
3.1. <i>Beneficios de la Responsabilidad Social</i>	<i>32</i>
4. DIFERENCIACIÓN DE TÉRMINOS:.....	35
4.1. <i>Operaciones empresariales responsables y acciones de responsabilidad social:.....</i>	<i>35</i>

4.2.	<i>Filantropía, Inversión Socialmente Responsable y Responsabilidad Social Empresarial:</i>	36
5.	CRITERIOS PARA LA DECISIÓN ESTRATÉGICA	39
5.1.	<i>Estrategia vinculada a un tema particular</i>	39
5.2.	<i>Estrategia vinculada a un grupo de interés específico</i>	40
5.3.	<i>Estrategia vinculada a su zona de influencia</i>	40
6.	ORIENTACIONES ESTRATÉGICAS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL:	41
6.1.	<i>El objeto de la ejecución:</i>	41
6.2.	<i>Ubicación de las acciones de otros:</i>	42
6.3.	<i>Organización para hacerlo:</i>	42
6.4.	<i>Nivel de la Acción a Realizar:</i>	43
6.5.	<i>Diversificación Deseada:</i>	44
6.6.	<i>Origen de los recursos:</i>	44
7.	EL ROL DE LOS TRABAJADORES	46
7.1.	<i>Voluntariado:</i>	46
7.2.	<i>Acciones Voluntarias:</i>	49
8.	DIMENSIONES ESTRATÉGICAS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL:	50
8.1.	<i>Meta-Objetivo:</i>	50
8.2.	<i>1era Dimensión Estratégica: Orientación</i>	51
8.3.	<i>2da Dimensión Estratégica: el Alcance</i>	51
8.4.	<i>3era Dimensión Estratégica: Orientación: El Objeto</i>	52

8.5.	<i>4ta Dimensión Estratégica: Orientación: el Procedimiento</i>	53
9.	RELACIONES CON EL ESTADO Y LAS POLÍTICAS PÚBLICAS	54
9.1.	<i>Tipos de Relación</i>	54
III.	MARCO METODOLÓGICO	57
1.	MÉTODO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	58
2.	UNIDAD DE ANÁLISIS	60
3.	ANÁLISIS DE DATOS	61
III.	ANÁLISIS DE LOS DATOS	65
1.	VENTAJAS COMPETITIVAS QUE PRESENTA PRAG C.A. PARTIENDO DE LA CADENA DE VALOR	65
1.1.	<i>Logística de entrada:</i>	65
1.2.	<i>Operaciones:</i>	66
1.3.	<i>Logística de Salida</i>	68
1.4.	<i>Marketing y Ventas:</i>	69
1.5.	<i>Servicios:</i>	71
2.	CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONALES:	73
2.1.	<i>Objeto de la Ejecución:</i>	73
2.2.	<i>Relación con otras políticas o empresas:</i>	75
2.3.	<i>Complejidad Organizacional:</i>	77
2.4.	<i>Nivel de la Acción a realizar:</i>	80
2.5.	<i>Diversificación Deseada:</i>	82

2.6.	<i>Origen de los recursos:</i>	83
3.	ROL DE LOS TRABAJADORES.....	87
4.	DIMENSIONES ESTRATÉGICAS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL.....	92
4.1	<i>META- OBJETIVO:</i>	92
4.2	<i>ORIENTACIÓN</i>	94
4.3	<i>ALCANCE</i>	95
4.4	<i>El Objeto</i>	96
4.5	<i>El Procedimiento</i>	98
5.	RELACIÓN CON EL ESTADO Y LAS POLÍTICAS PÚBLICAS	100
IV.	CONCLUSIONES	105
1.	CARACTERIZACIÓN DE PRAG C.A. COMO ORGANIZACIÓN.....	105
2.	VENTAJAS COMPETITIVAS:	110
3.	ORIENTACIONES ESTRATÉGICAS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL:.....	113
3.1.	<i>El objeto de la ejecución:</i>	113
3.2.	<i>Ubicación de las acciones de otros:</i>	116
3.3.	<i>Organización para hacerlo:</i>	117
3.4.	<i>Nivel de la Acción a Realizar:</i>	120
3.5.	<i>Diversificación Deseada:</i>	121
3.6.	<i>Origen de los recursos:</i>	122
4.	ROL DE LOS TRABAJADORES	125

5.	DIMENSIONES ESTRATÉGICAS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL	127
5.1.	<i>META-OBJETIVO</i>	127
5.2.	<i>ORIENTACIÓN</i>	127
5.3.	<i>ALCANCE</i>	128
5.4.	<i>Objetivo</i>	130
5.5.	<i>Procedimiento</i>	131
6.	RELACIÓN CON LAS POLÍTICAS DEL ESTADO	133
7.	REFLEXIONES FINALES	134
V.	BIBLIOGRAFÍA	136

RESUMEN

Esta investigación busca desarrollar un estudio de caso partiendo del proyecto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) imprenta PRAG C.A.; PROADOPCIÓN. El cual actualmente ha sido constituido como una Asociación Civil, se pretende identificar de qué forma éste se enmarca dentro de los principios utilizados en la obra “Cómo hacer Responsabilidad Social Empresarial para la Gente - Manual para la Gerencia –” por A. Rodríguez (2005). Se realizarán entrevistas a profundidad, como método para recaudar la información, a los gerentes y dueños de la empresa PRAG C.A. complementadas por el análisis de fuentes secundarias de forma que sea posible contrastar lo recabado con los principios mencionados. Partiendo de esto se pretende analizar en qué medida los principios planteados en la obra de Rodríguez (2005) se implementan en el desarrollo de esta estrategia de Responsabilidad Social Empresarial. La relevancia de este estudio queda exaltada dada la superficialidad con que han sido estudiadas las estrategias de Responsabilidad Social Empresarial en medianas empresas, dificultando generar una imagen del cómo se trabaja este aspecto en dicho sector en un país como la Venezuela actual.

Palabras clave: Responsabilidad Social Empresarial, Empresas pequeñas y medianas, Venezuela.

INTRODUCCIÓN

Esta investigación nace a partir del contraste del acontecer de Venezuela con el desarrollo e impulso de las *Metas del Milenio*¹, establecidas oficialmente en la Cumbre del Milenio de Septiembre del 2000, aprobadas por 189 países. A partir de este momento se da un cambio drástico del rol de la empresa en el desarrollo de las naciones, y la necesidad abrumadora de generar un desarrollo sustentable. El papel del sector privado en el desarrollo de cada nación hoy en día abarca dimensiones que sobrepasan la producción de capital, o de sus productos y servicios. El sector privado es un propulsor de desarrollo social cuyo impacto es tanto, o incluso mayor que el del sector privado, influyendo directamente en el comportamiento y costumbres de la sociedad en general.

En la *Guía General para la Aplicación de la Declaración del Milenio*², la cual busca acercar a los países a conseguir las *Metas del Milenio* se encuentra la “Sección III: Erradicación de la pobreza y desarrollo: los objetivos de desarrollo del milenio” la cual está centrada en cómo lograr el desarrollo sostenible. Entre los diferentes frentes donde la comunidad internacional necesita seguir actuando, y a los que hace llamado el documento, se encuentra que:

Son fundamentales las iniciativas centradas en las personas pero deben complementarse con políticas nacionales adecuadas, por ejemplo, programas de gasto social responsable y mejoras en la gestión de los asuntos públicos, la infraestructura y la consolidación de las instituciones, como ha hecho al establecer derechos de propiedad para los pobres.

¹ Página oficial de las Naciones Unidas: <http://www.undp.org/spanish/mdg/basics.shtml>

² Guía para la Aplicación: <http://www.undp.org/spanish/mdg/docs/guia.pdf>

Otro importante consenso internacional que existe con respecto a este tema fue establecido por Kofi Annan, Secretario General de las Naciones Unidas, al ver la desigual distribución de ingreso a nivel mundial, en lo que se conoce como *Principios del Pacto Global*, los cuales hacen referencia a promover políticas sociales en un mundo altamente globalizado; girando alrededor de documentos internacionales conocidos como la *Declaración de Derechos Humanos, Ambientales y Laborales*.

El sector empresarial debe asumir su influencia, y responsabilidad en lo que a los procesos sociales corresponde, como queda señalado por Kofi Annan (2002) en su artículo para *Ethical Corporation Magazine*:

sólo podrían obtener beneficios de forma continuada si integran en su gestión la ética y consideraciones sociales y ambientales... en esta “era de las alianzas”, los Gobiernos no pueden impulsar solos el Desarrollo Sostenible, necesitan trabajar en conjunto con el sector privado y el resto de la sociedad... Sólo a través de la movilización del sector privado podemos lograr progreso.

Autores como Caravedo (2000) establecen que en un mundo globalizado, como el observado hoy en día, surge un nuevo tipo de consumidor al que, además de interesarle el precio y la calidad del producto, le interesa quién lo produce y cómo se maneja en su entorno. Partiendo de esto dice:

Las empresas requieren de una nueva concepción de gerencia, que supone poder combinar el cuidado de los efectos que provoca en el medio ambiente, con una estructura y dinámica organizacional que aliente la productividad laboral, además de una alianza con la comunidad sobre la cual influye la empresa. (Caravedo, 2000, Pp. 10)

Así queda claramente establecida la importancia de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en la búsqueda y obtención de las *Metas del Milenio*.

En relación al caso de Venezuela se ha identificado como un concepto fundamental que permite centrar la investigación, la definición de Responsabilidad Social Empresarial que proporciona la socióloga Charo Méndez en su obra *Responsabilidad Social de Empresarios y Empresas en Venezuela durante el S. XX*:

Las acciones de filantropía e inversión social que una empresa realiza en función de públicos externos a ella, como las comunidades donde desarrolla sus actividades y la sociedad en general (...) en este estudio se presenta la concepción más reciente que se conoce sobre el tema, la cual toma en cuenta la dimensión interna y externa de la Responsabilidad Social, así como los distintos públicos con los cuales una empresa puede ser responsable. (Méndez, 2000. Pp. 22)

Otra autora venezolana Mireya Vargas (2006) habla sobre los cambios que ha experimentado la situación venezolana, apuntando que el 22% de las empresas en Venezuela realizan actividades de RSE de forma directa; 21% ha creado una fundación para el desarrollo de estas actividades; mientras que el otro 79% delega en otros la ejecución de este tipo de actividades. El problema para el autor radica en que son muy pocas las empresas que evalúan el impacto de las experiencias en las poblaciones.

Autores como Pizzolante (2007) en su artículo *Negocios con Corazón* hace referencia a que muchos de los empresarios venezolanos han comenzado a entender que el rol de la empresa ha de ser generar valor social, sobretodo en un país con las características de Venezuela a nivel de estratificación; el autor apunta que es necesario atender a un consumidor que además viene a ser empleado. Pizzolante se apoya en el ejemplo de empresas como Polar, Ron Santa Teresa, Cemex, Procter & Gamble, y Nestlé entre otras, que desarrollan en Venezuela estrategias para beneficiar a quienes son calificados como “de bajos recursos.”

Dada la importancia del papel que juega el sector privado en el desarrollo social de un país en crecimiento, el auge que presenta la Responsabilidad Social Empresarial en Venezuela en los distintos sectores, y la generalidad con que ha sido analizada la misma, este trabajo presenta una alta relación con el acontecer empresarial, económico y aún más importante, social del país.

En la investigación planteada en este estudio se sistematiza el desarrollo del proyecto PROADOPCIÓN como estrategia de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) de la organización del sector pequeño y mediano PRAG C.A; y se hace una descripción de cómo ésta queda enmarcada dentro los principios de una estrategia de RSE, tomando en cuenta principalmente la perspectiva de los gerentes y dueños; y los empleados.

Dado que el proyecto PROADOPCIÓN se desarrolla enmarcado en los principios de la Responsabilidad Empresarial es necesario hacer referencia al papel que actualmente desempeñan las empresas en la sociedad, ya que se ha ido modificando con el pasar del tiempo, superando la relación consumidor-producto, buscando generar un lazo directamente entre consumidor y dicha empresa; una clara evidencia de esto es el desarrollo sostenido del área de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) durante el último decenio.

En los nuevos tiempos del mercado las empresas se ven llevadas por necesidad a generar un vínculo significativo tanto con sus empleados, como con los consumidores, de forma que en conjunto puedan llegar a conseguir un desarrollo sostenible, objetivo principal de las empresas en la actualidad, permitiéndole a todos los sectores involucrados con estas mejorar sus condiciones de vida, al mismo tiempo que se mantienen e impulsan las economías nacionales, y se solventan las necesidades básicas insatisfechas de la mayoría de la población; todo esto resultaría teóricamente en última instancia en un progreso constante, que acerque más las condiciones de Venezuela a la de los países del primer mundo.

Tomando todo lo anterior en cuenta podemos decir que aquella empresa que actúe dentro del marco de la responsabilidad social empresarial del S.XXI va a producir un incremento del valor de la empresa. En lo referente a estos valores agregados Heras, Heras y Giraldo en su trabajo *“El reto de la acreditación progresiva. Aplicación a herramientas de Gestión de la Responsabilidad Social Corporativa”* (2004) mencionan que dada la condición

de actuar dentro del marco de la responsabilidad social resulta necesario contar con mecanismos eficientes para contrastar, y comprobar los resultados de la gestión social empresarial, los cuales deben ser aceptados por organizaciones representativas, y la comunidad científica en general apoyando el desarrollo de investigaciones como la llevada a cabo en este estudio.

A diferencia de las empresas trabajadas por Méndez (2000), Vargas (2006) y Pizzolante (2007), *PRAG C.A* es una empresa considerada del sector medio, que además se enmarca dentro del concepto de empresa familiar, esto hace que su manejo, estudio y entendimiento tenga que hacerse desde un enfoque particular.

En relación a las empresas familiares encontramos que en la mayoría de los casos su gestión está en manos de una sola familia, y esta posee una visión que incluye como propósito darle continuidad a la empresa en la generación familiar posterior. Por otro lado las empresas del sector medio se caracterizan por tener un número de empleados entre 50 y 100 aproximadamente, tener cierto nivel de complejidad en lo relativo a la coordinación y control, así como incorporar personas que puedan asumir funciones de coordinación, control y manejo de procesos aumentando el grado de compromiso del trabajador con la empresa.

En el caso de Venezuela se ha estudiado muy poco lo relativo a estrategias de Responsabilidad Social Empresarial en empresas del sector medio, por lo tanto se puede identificar la importancia de un estudio como este, que permita profundizar en el caso de *PRAG C.A*, para generar una imagen del cómo se trabaja este aspecto en las empresas medianas, en un país como lo es la Venezuela actual.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL:

Describir la estrategia de Responsabilidad Social Empresarial de la organización PRAG C.A.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

1. Determinar en cuál tipo de organización queda enmarcada la organización PRAG C.A. basados en los principios de Etzioni, Katz y Kahn.
2. Identificar las fuentes de ventajas competitivas que presenta PRAG C.A. partiendo de la cadena de valor.
3. Operacionalizar la estrategia de Responsabilidad Social Empresarial de PRAG C.A. partiendo de las orientaciones estratégicas propuestas en el Manual para la Gerencia: *Cómo hacer Responsabilidad Social para la gente*.
4. Determinar cuál es el rol que cumplen los trabajadores dentro de la estrategia de Responsabilidad Social Empresarial de PRAG C.A, entiéndase por esta la Asociación Civil PROADOPCIÓN.
5. Identificar las dimensiones estratégicas de la Responsabilidad Social Empresarial para el desarrollo de la estrategia de RSE de PRAG C.A, PROADOPCIÓN.
6. Determinar el tipo de relación que se establece entre la estrategia de RSE de PRAG C.A, PROADOPCIÓN, y el ámbito público.

I. MARCO TEÓRICO:

Hoy en día encontramos a la mayoría de las empresas más vinculadas tanto con sus empleados como con diversas instituciones, los inversionistas, y por encima de todo las comunidades. Estos vínculos se evidencian en Fuertes, Goyburu y Kosacoff, quienes en su trabajo *“La responsabilidad social empresarial: ¿sólo un discurso?”* (2006) hacen mención de cuatro visiones diferentes de la responsabilidad social: la empresa privada, los sindicatos, la sociedad civil, y el gobierno. Fuertes et al. expresan la necesidad de un diálogo abierto entre estas; Esto va a resaltar la coincidencia más importante entre las distintas visiones, “la necesidad del diálogo abierto y transparente.” Del mismo modo presentan variadas diferencias estructurales, que se relacionan con la capacidad de decisión y las regulaciones que se deberían establecer a quienes manejan la responsabilidad social empresarial.

1. MODELOS DE ORGANIZACIÓN

Katz y Kahn (1981) desarrollaron un modelo de organización amplio y complejo mediante la aplicación de la *teoría de sistemas* a la teoría de las organizaciones; Según su modelo la organización presenta ciertas características que la hacen bajo este enfoque, un sistema abierto. Por otro lado Etzioni (1979) va a definir las organizaciones como unidades sociales que se constituyen para conseguir objetivos específicos y se caracterizan por la división del trabajo, la presencia de centros de poder que controlan y dirigen, y la posibilidad de sustituir el personal que sea poco efectivo.

1.1. LA ORGANIZACIÓN COMO UN SISTEMA ABIERTO

Según Katz y Kahn (1981) la organización como un sistema abierto presenta varias características:

- **Importación:** implica una entrada, la organización recibe ciertos insumos y necesita provisiones energéticas de parte de otras instituciones, personas o medios; se basa en que ninguna estructura social es autosuficiente.
- **Transformación:** refiere al procesamiento dado que los sistemas abiertos transforman energía, la organización viene a procesar y transformar insumos en productos terminados, servicios, mano de obra, entre otros productos.
- **Exportación:** implica una salida, los sistemas abiertos exportan productos hacia el exterior, es decir hacia su medio.
- **Sistemas como ciclos que se repiten:** los sistemas funcionan mediante ciclos repetitivos de importación-transformación-exportación, donde la importación y exportación vienen a ser transacciones que envuelven al sistema en su medio inmediato, mientras que el procesamiento se ve contenido dentro del mismo sistema.
- **Entropía negativa:** todo sistema abierto necesita moverse para detener el proceso de entropía y abastecerse de energía que le permita mantener su estructura organizacional de forma indefinida.
- **Información como insumo, retroalimentación negativa y proceso de codificación:** los sistemas vivos reciben insumos que contienen energía la cual transforman mediante el trabajo hecho; reciben información que les proporciona señales sobre su ambiente, donde la entrada más simple es la retroalimentación negativa que permite corregir desviaciones de las líneas de trabajo, el sistema envía información sobre la operación a un mecanismo y así mantener el funcionamiento correcto; el proceso de codificación logra que el sistema reaccione de forma selectiva con respecto a las señales de información, los autores establecen que este viene a ser un sistema de selección de entradas que permite que los materiales sean rechazados o aceptados antes de ser introducidos a la estructura.
- **Estado firme y homeostasis dinámica:** los sistemas abiertos se caracterizan por presentar un estado firme ya que implican una entrada continua de energía del medio, y una exportación constante de productos del sistema. La tendencia más simple es la homeostasis, por otro lado el principio básico es la preservación del carácter del sistema, es decir la preservación del carácter propio del sistema, de aquí que los autores consideren la homeostasis como un mecanismo regulador.
- **Diferenciación:** la organización tiende a la multiplicación y elaboración de funciones dentro y fuera de ella, lo que trae diferenciación de papeles.
- **Equifinalidad:** un sistema puede alcanzar el mismo estado final mediante diferentes caminos, y partiendo de diferentes condiciones iniciales.
- **Límites o fronteras:** debe existir una barrera entre el ambiente y el sistema, para que se pueda definir el campo de acción del sistema y su grado de apertura.

1.2. *LAS ORGANIZACIONES COMO CLASE DE SISTEMAS SOCIALES:*

Katz y Kahn (1981) definen el sistema social como un sistema abierto; estableciendo que estos consisten en actividades estandarizadas de una cantidad de individuos. Se caracterizan estas actividades como relativamente duraderas, repetitivas, y ligadas en tiempo y espacio; esta recurrencia viene a existir en relación con la energía que entra al sistema, la capacidad del mismo para transformarla dentro de sí y el producto resultante o salida de energía.

Características de los sistemas sociales

Desde Katz y Kahn (1981) las características de las organizaciones como sistemas sociales son las siguientes:

- **Los sistemas sociales no tienen limitación de amplitud:** el sistema social es independiente de cualquier parte física determinada, porque estas se encuentran vinculadas entre sí aun cuando no estén interactuando; el sistema social viene a ser, entonces, la estructuración de eventos o acontecimientos, y no la estructuración de cierto número de partes físicas.
- **Los sistemas sociales necesitan entradas de producción y mantenimiento:** porque estas son las que sustentan al sistema; Estas entradas son importaciones de energía que garantizan un resultado productivo.
- **Los sistemas sociales tienen su naturaleza planeada:** porque son creados por el hombre, es decir son inventados.
- **Los sistemas sociales presentan mayor variabilidad que los sistemas biológicos:** estos necesitan fuerzas de control que reducen la variabilidad e inestabilidad causada por las acciones humanas.
- **Las funciones, normas y valores como los principales componentes del sistema social:** las funciones van a describir formas de comportamiento asociadas a determinadas tareas y se desarrollan partiendo de los requisitos de las mismas. Por otro lado las normas tienen carácter de exigencias y son expectativas que alcanzan a todos aquellos que deben desempeñar una función dentro del sistema. Los valores se definen como las justificaciones y aspiraciones ideológicas generalizadas.
- **Las organizaciones sociales constituyen un sistema formalizado de funciones**
- **El concepto de inclusión parcial:** los conocimientos y habilidades de las personas importantes para la organización son los únicos que se utilizan

- **Relación con su medio ambiente:** se debe estudiar el funcionamiento de la organización en relación al medio ambiente que la envuelve.

Se hace importante hacer referencia a la teoría de los sistemas de Katz y Kahn (1981) puesto que se debe reconocer que no se tienen suficientes recursos al momento de organizar la complejidad social y su gestión. Partiendo de aquí, y entendiendo a la empresa como el elemento que ha de impulsar el desarrollo social se debe dejar de lado el concepto de organización social excluyente, a partir del cual la organización únicamente se entrega a la producción de su bien o servicio reconociéndolo solamente relaciones del tipo “entrada de materia de prima” y “mano de obra”, restando el énfasis en la oposición de intereses de clases sociales, esta noción parte de una visión de la organización como “campo de batalla entre fuerzas rivales (empresarios o dirección y obreros) que pretenden fines incompatibles entre sí”; y comenzar a manejarse como un sistema abierto, el cual mantiene un intercambio de energía constante con el ambiente, donde se considera el apoyo social, las demandas sociales, los valores y necesidades personales; dado que todo concepto que se estudiará a continuación, relativo a la Responsabilidad Social Empresarial refiere que ésta debe llevarse a cabo considerando el entorno en que la empresa se desarrolla, y apunta a que debe existir una relación entre la empresa y la comunidad, así como entre la empresa y su red de influencia; por lo tanto un sistema excluyente no permite que se apliquen políticas de RSE, ni que las empresas desarrollen la misma como una ventaja competitiva.

1.3. ORGANIZACIONES MODERNAS:

En su libro *Organizaciones Modernas*, Etzioni (1979) hace una descripción de diferentes aspectos que poseen este tipo de organizaciones, aspectos como la racionalidad y felicidad de la organización, cosa que representa el dilema principal de la misma, el fin de la organización.

Racionalidad y felicidad: el Dilema de la organización

Etzioni (1979) comienza por mencionar que la organización moderna otorga valores muy altos a la racionalidad, la efectividad y la eficiencia; por lo tanto viene a combinar recursos y personas, al tiempo que evalúa su desempeño de forma constante. Se hace mención, dentro del mismo texto, a que la organización persigue objetivos que beneficiarán a la sociedad.

El autor hace referencia a que las organizaciones no son un invento de la modernidad, lo que se debe resaltar es que la sociedad moderna tiene una mayor cantidad de organizaciones, porque existe la necesidad de satisfacer una cantidad mayor de carencias o necesidades; se hace mención también a la mayor cantidad de personas que tienen estas necesidades y como las mismas poco a poco, afectan a una proporción mayor de población. Etzioni (1979) resalta que otra diferencia es la eficiencia de las organizaciones modernas, que viene a ser mucho mayor que en las organizaciones primitivas.

El problema se presenta porque el desarrollo de las organizaciones las han convertido en *amos de la sociedad*, en lugar de servidoras de la misma; Etzioni (1979) menciona que de aquí parten los esfuerzos por minimizar la frustración y distorsión que vienen a provocar las organizaciones sociales, y resalta que estos esfuerzos se hacen siempre con miras al aumento o mantenimiento de su eficiencia. El autor establece que el dilema de la organización se encuentra en aumentar su racionalidad sin disminuir la felicidad, que viene a ser el elemento humano dentro de la misma. Etzioni (1979) apunta a que la relación entre estos conceptos no siempre es inversamente proporcional; el problema radica en que si bien un personal satisfecho es más eficiente se puede llegar a un nivel en que no todo trabajo puede ser satisfactorio o ser remunerado de forma satisfactoria.

Partiendo de esto Etzioni (1979) resalta que la organización debe promover la construcción de agrupaciones humanas que produzcan un mínimo de efectos indeseables y un máximo de satisfacción, pero siendo lo más racionales posible.

El fin de la organización

Según Etzioni (1979) los objetivos y fines de una organización cumplen varias funciones:

- Vienen a orientar las metas que la organización persigue, sirve de línea guía.
- Justifican las actividades que guían mediante la orientación de metas.
- Son un patrón para la medición del éxito, mediante la consideración de la eficiencia y eficacia.
- Sirven de medida para quienes evalúan y estudian la organización desde el exterior.

El autor establece entonces que la razón de ser de las organizaciones son sus objetivos, y que el fin viene a ser el estado de las cosas que se pretende alcanzar, porque este no existe en sí mismo, es solo una aspiración. A partir de aquí Etzioni (1979) diferencia entre los fines reales y los fines establecidos, diciendo que los fines reales son los objetivos a los cuales se orientan la mayoría de los medios e integrantes de la organización; mientras que los fines establecidos son los que pueden pasar a un segundo plano si entran en conflicto con los reales.

¿Cómo se determinan los objetivos de una organización?

Etzioni (1979) nos apunta a que estos se determinan mediante un juego de poder que involucra individuos y grupos, dentro y fuera de la organización. El autor menciona los siguientes factores como intervinientes en el proceso de determinación de fines:

- Departamentos y divisiones de la organización
- Personalidades internas
- Fuerzas circundantes (entorno)

Efectividad, eficacia y el peligro de la sobrevaloración

Etzioni (1979) establece que la efectividad estará determinada por el cumplimiento de los fines u objetivos, mientras que la eficiencia se mide por la cantidad de recursos que se emplean para producir una unidad de producción; apuntando a que la producción, si bien está ligada a los fines no siempre se identifica con ellos. El problema radica en que estos dos conceptos tienden a ir de la mano, pero esto no siempre ocurre, porque un interés en ser

eficiente puede afectar la efectividad si este es excesivo, dado que esta puede requerir muchas actividades que podrían ir en contra de la maximización de recursos.

Esta distorsión, según Etzioni (1979), puede surgir de la sobrevaloración de ciertos aspectos.

Otros aspectos de la distorsión

El desplazamiento de fines

Consiste en una sustitución de la finalidad legítima de la organización con otra que no le es propia, para la que no se le asignaron recursos, es decir para una finalidad que no le corresponde a esa organización.

Sucesión, multiplicación y expansión de fines

Se refiere a una vez cumplido plenamente el objetivo principal de la organización se hace una sucesión o cambio de fines para dar sentido a la organización y evitar su desaparición. Etzioni (1979) también menciona la sucesión en situaciones en las que no hay éxito en cumplir los objetivos.

Organizaciones con pluralidad de fines

Etzioni (1979) menciona que existen organizaciones que se sirven de varios fines en un mismo momento; se apunta a que son organizaciones capaces de atender diversos fines de forma separada o en conjunto de forma efectiva y eficiente; suelen ser organizaciones que se encuentran en grandes centros urbanos y que tienen una alta capacidad de reclutamiento. Hacia lo interno el autor establece que puede ocurrir que al servir a múltiples fines favorece el servicio y se hace más atractiva para el reclutamiento porque se asocia con calidad.

Etzioni (1979) menciona que de cualquier manera hay limitaciones en este tipo de organizaciones, y que hay conflictos que se vienen a hacer inevitables porque los recursos se

dirigen a diferentes fines al mismo tiempo, generándose conflictos y tensiones a lo interno del personal.

Modelos de fines y Modelos de Sistema

Según Etzioni (1979) un enfoque de fines puede esconder dos trampas: desviar la atención del estudio de la organización a la consecución de los fines, y centrarse en un análisis del éxito de la organización más que en un análisis científico.

Según el autor el análisis comparativo de las organizaciones origina el Modelo de Sistema, que viene a constituir una exposición de las relaciones necesarias para que la organización esté en capacidad de actuar.

Según Etzioni (1979) el Modelo de fines se basa en el presupuesto de que asignar más medios al alcance de los fines provee una posibilidad de éxito más alta; el Modelo de sistema, por otro lado, viene a focalizar la atención en otros aspectos, como la resolución de problemas distintos a los que conforman el alcance de un fin de manera directa, y se establece que preocuparse por los fines de forma excesiva puede generar una falta de atención a otras actividades necesarias.

1.4. ENFOQUE CLÁSICO

Como se expone a continuación Etzioni (1979) propone que según la teoría Clásica de la administración los trabajadores se consideran impulsados por motivos económicos y la organización viene a caracterizarse por la división del trabajo con personal especializado y una jerarquía de autoridad bien definida; de aquí surge el concepto de organización formal. El autor propone que, como respuesta a esta teoría surge la de las Relaciones Humanas que hace énfasis en los elementos emocionales no planeados que se encuentran dentro de la conducta de la organización; de aquí surge el concepto de organización informal. Etzioni (1979) resalta luego un tercer enfoque que trata de unir estas posiciones, el Enfoque Estructuralista.

El autor establece que la diferencia entre estas escuelas no está únicamente en su concepción de organización, sino también en sus concepciones de hombre y de sociedad. El enfoque clásico no reconoce un conflicto entre hombre y organización porque lo que funciona para la administración funciona también para el trabajador; la base radica en que mayor producción implica mayor ganancia, por lo tanto un mejor sueldo, satisfacción y beneficios para el operario.

Nos encontramos luego con la escuela de relaciones humanas, según Etzioni (1979) esta escuela establece que el trabajador tiene necesidades aparte de las económicas, y que satisfacerlas puede aumentar la satisfacción del personal, mejorando su productividad.

Por último la escuela Estructuralista viene a considerar inevitable la existencia de un conflicto entre administración y personal, Etzioni (1979) establece que este conflicto y tensiones no son necesariamente indeseables.

2. CADENA DE VALOR

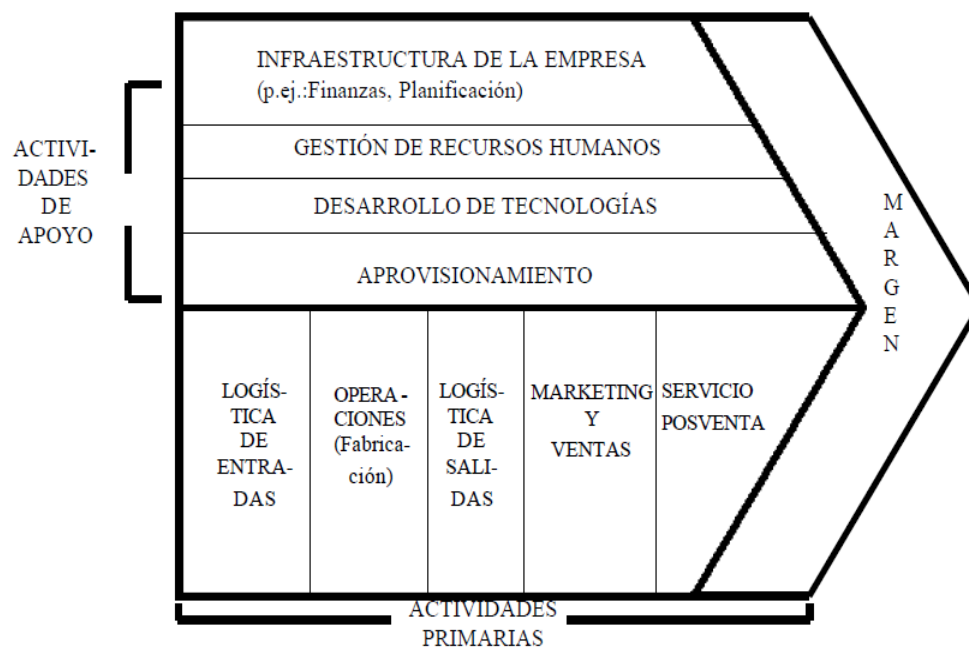
En su libro *Competitive Advantage*, Porter (1985) introduce el concepto de análisis de la cadena de valor donde plantea que se debe ir más allá de un análisis funcional tan amplio, y que se debe separar cada función en aquellas actividades que la constituyen para poder distinguir cada una de ella y establecer sus relaciones.

Para Porter (1985) la Cadena de Valor es una forma de análisis para las empresas, dentro de la cual se descompone una empresa en sus partes constitutivas para identificar dentro de las actividades que generan valor cuales son las fuentes de ventaja competitiva. Así el autor establece que la cadena de valor se constituye por todas las actividades que generan valor agregado, y por los márgenes de beneficio que dichas actividades aportan.

Porter (1985) plantea que la ventaja competitiva no se puede entender considerando la compañía como un todo, de aquí que los ejecutivos de las empresas deban cambiar el foco del análisis estratégico hacia la cadena de valor, para facilitar la elección de la estrategia más conveniente. El objetivo final de la cadena de valor viene a ser la creación de valor a costos minimizados, es decir la creación de valor pero siempre con la intención de maximizar los beneficios. Entendemos entonces que para Porter (1985) tener una ventaja competitiva implica tener una rentabilidad relativa superior a los competidores que sea sustentable en el tiempo

Como podemos observar en la Figura N° 1 Buitelaar (2000) parte de lo establecido por Porter para representar la Cadena de Valores de una Empresa donde identifica cinco actividades primarias, y cuatro actividades secundarias. Las actividades primarias identificadas por Porter que Buitelaar (2000) utiliza son:

Figura N°1. Cadena de Valores



Fuente: **Buitelaar, R** (enero, 2000) *¿Cómo crear competitividad colectiva?: Marco para la investigación de políticas de cluster*. División de Desarrollo Productivo y Empresarial. Pp.6

- Logística de entrada: se refiere a las actividades relacionadas con la recepción, almacenamiento y control de los insumos necesarios para la elaboración del producto.
- Operaciones: todas aquellas actividades que se relacionan con la transformación de los insumos en el producto final, es decir montaje, verificación, impresión y operaciones en general.
- Logística de salida: vienen referidas al almacenamiento, distribución y reunión física del producto final.
- Marketing y ventas: se relaciona con aquellas actividades que justifican la compra del producto, es decir que den un motivo al consumidor para comprar el mismo, como lo son la publicidad, oferta, promoción, etc.
- Servicio: refiere a la provisión de un servicio que aumente o mantenga el valor del producto, como pueden ser la instalación, formación, abastecimiento de repuestos y servicio técnico.

Por otro lado, partiendo también de los trabajos de Porter, Buitelaar (2000) resalta las cuatro actividades de apoyo:

- Compras: son todas aquellas actividades que se relacionan con la compra de materia prima, equipo de producción e insumos como productos de papelería o mueblería.
- Desarrollo de tecnología: todo aquello que implique un desarrollo o mejora del producto o de los procesos.
- Gestión de recursos humanos: toda aquella actividad que involucre compensación, búsqueda, contrato y desarrollo del personal.
- Infraestructura de la empresa

Entendemos entonces que las fuentes de la ventaja competitiva se encuentran dentro de la cadena de valor explicada por Porter (desde Buitelaar, 2000), pero se debe pensar en el tipo de empresa que se está tratando para poder entender cuál de estas categorías tiene mayor peso o importancia, por ejemplo las empresas de servicio tienden a concentrarse menos en la logística de entrada o de salida, pero más en el desarrollo del personal y de los procesos.

Según Buitelaar (2000) *"Las empresas consiguen ventaja competitiva al concebir nuevas formas de llevar a cabo sus actividades, emplear nuevos procedimientos, nuevas tecnologías o diferentes insumos."* (Pp.6); es el mismo Buitelaar (2000) quien nos dice que:

Los enlaces no sólo conectan las actividades dentro de una empresa sino que también crean interdependencias entre una empresa y sus proveedores, instituciones de soporte y canales de distribución. Una empresa puede crear ventaja competitiva mediante la optimización o coordinación de estos enlaces con su entorno. (Pp.8).

Entendemos así que la responsabilidad Social, como se ha de estudiar más adelante, permite a las empresas tener un mejor, y mayor contacto con su entorno fortaleciendo su relación con los grupos de interés, y activando su papel como actor social pudiendo generar una ventaja competitiva mencionada anteriormente por Buitelaar (2000) se puede establecer que la política o estrategia de responsabilidad social de una empresa viene a optimizar sus esfuerzos, y mejorar su posicionamiento social.

Esto viene a ser de importancia y se puede observar en el trabajo de Porter y Kramer (2006) sobre el desarrollo y definición de una Responsabilidad Social Estratégica; en dicho trabajo se plantean las limitaciones del enfoque dominante hasta el momento y se resalta y propone que la RS (Responsabilidad Social) debe integrarse de forma plena dentro de la estrategia de negocio. Según los autores, la empresa debe identificar de forma clara ¿cuál viene a ser su ganancia con las políticas de Responsabilidad Social?, ¿Qué decidirá establecer?, y ¿Cuál viene a ser su proyecto a futuro? Uriarte y Moreno (2009) explican que esto se debe llevar a cabo a través del análisis de su cadena de valor, las consecuencias de las actividades dentro de los grupos de interés, mediante un diálogo con la sociedad civil, entendiendo las necesidades y carencias de los sectores a trabajar, investigando en innovación social y desarrollando nuevas herramientas que permitan captar nuevos nichos de mercado.

3. DEFINIENDO RESPONSABILIDAD SOCIAL

El concepto de Responsabilidad Social Empresarial más apropiado para presentar cualquier argumento relacionado a este tema es el establecido en la ISO26000, norma que pretende servir de guía a todas las organizaciones que buscan desarrollarse en este campo, establecida por la *Organización de Estandarización Internacional* en el año 2006, el cual plantea que la Responsabilidad Social son:

Acciones de una organización para tomar las responsabilidades por el impacto de sus actividades sobre la sociedad, y el medioambiente, donde estas acciones: –Son consistentes con los intereses de la sociedad y el desarrollo sustentable. –Estén basados en el comportamiento ético, cumplimiento con las leyes aplicables e instrumentos intergubernamentales; y –Están integradas en las actividades actuales de la organización. (ISO26000, 2006. Pp.10)

El manual para la gerencia de la responsabilidad social del mismo autor se encuentra dividido en varios puntos que son importantes para el desarrollo de este trabajo. Se tomará en cuenta la orientación estratégica de la empresa, que comprende la definición de una empresa socialmente responsable y aclaratorias importantes para la ejecución de estrategias de este tipo; y por otro lado nos encontramos con el rol de los trabajadores dentro de la estructura de responsabilidad social. El otro punto a tratar viene referido a la gerencia de arranque, que comprende las decisiones estratégicas a nivel de gerencia, trabajadores, clientes y proveedores.

El concepto de Porter y Kramer (2006) parte del pensar que la sostenibilidad promovida por la RSE (Responsabilidad Social Empresarial) consiste en resolver los problemas y necesidades del presente sin comprometer el futuro, es decir sin obstaculizar la resolución de necesidades de generaciones futuras. Se entiende entonces que Porter y Kramer (2006) están haciendo referencia a la RSE como una estrategia de negocios, donde la empresa asume su rol como ciudadana y es consciente de las consecuencias de sus acciones y operaciones, por lo tanto su habilidad de competencia viene a depender de la sociedad dentro de la cual opera y del manejo adecuado del impacto generado por sus operaciones. De hecho,

plantean los autores, que la RSE no sólo viene a ser una estrategia de negocios, sino que implica una ventaja competitiva.

Porter y Kramer (2006) vienen a plantear que a través de las acciones de RSE como parte del posicionamiento estratégico, se pasa del concepto de empresa socialmente responsable a una empresa integrada en la sociedad cuando existe un valor compartido entre la propia empresa y sus *stakeholders*³. Por otro lado Porter (2006) refiere que se deben buscar puntos donde los intereses de la empresa y de algún *stakeholder* se encuentren, para poder aumentar el valor creado, y que este sea compartido por ambos.

Por otro lado nos encontramos con la *ISO 26000* que viene a ser una norma o manual sobre responsabilidad social, dentro de este manual se resaltan diversos aspectos de la RSE. A manera de resumen podemos decir que dentro de la *ISO 26000* se parte de la responsabilidad de una organización hacia los impactos de sus decisiones y actividades, y es así como se plantea un modelo estratégico de gestión que toma en cuenta los impactos económicos, sociales y ambientales de su producción y acciones; este modelo viene a significar un compromiso con el entorno de la empresa, la comunidad, y el público de la empresa en general (empleados, accionistas, proveedores, entre otros). Es por ello que se puede decir que dentro de la *ISO 26000* se entiende responsabilidad social como la necesidad de mantener un comportamiento ético y transparente, apegado a las normas de la sociedad en la que se produce; hacer contribuciones al desarrollo sostenible, bienestar y salud; respetar las leyes y normativas nacionales e internacionales; tomar en cuenta las expectativas de todas las partes que se relacionan con la empresa, practicando la RSE en las relaciones con los actores dentro de la red; y asegurarse que la concepción de RSE esté integrada en todos los niveles de la organización.

Según Caravedo (2000) la responsabilidad social es la representación de una nueva manera de gerenciar las empresas. Entendemos entonces que la responsabilidad social va a traer consigo el que las empresas desarrollen una visión mucho más integral de su futuro, con

³ Persona o grupo que tiene interés en las actividades realizadas por la empresa, puesto que sacan provecho (beneficios o daños) de las mismas

un sentido mucho más extenso, donde no solo se involucra a la comunidad sino con la sociedad en general. Partiendo de esta concepción menciona que *“Esta visión integral del funcionamiento de la empresa frente al nuevo tipo de demanda que se abre paso, es lo que distingue a las empresas socialmente responsables de aquellas que no lo son”* (Caravedo, 2000).

Por otro lado Caravedo (2000) apunta a que el desarrollo de políticas de responsabilidad social trae consigo una nueva manera de organización que viene a promover liderazgos internos, reforzando así la misión que se traza la empresa y descentralizando la autoridad, todo esto mejora la productividad empresarial. Tomando en cuenta esto, entendemos que la proyección interna y externa de la empresa va a permitir la movilización de equipos, recursos, dinero, y recurso humano profesional; logrando así la incorporación de los trabajadores al permitirles que aporten su conocimiento a la sociedad.

Caravedo (2000) va a caracterizar la responsabilidad social mediante diferentes aspectos específicos. Comienza por establecer que la motivación viene a ser triple, porque surge de una búsqueda de mejora en la sociedad en su totalidad, otro intento de mejora de la comunidad *per sé* sobre la que se asienta la empresa, es decir las zonas particulares en donde la organización cuenta con instalaciones de infraestructura, o relacionadas a su cadena de valor; y por último existe una búsqueda de beneficios por la propia empresa. Por otro lado toma en cuenta que los recursos vienen de varias fuentes, como las utilidades, el presupuesto general de la empresa, equipos en desuso y los recursos humanos de la organización.

Caravedo (2000) se enfoca luego en lo relativo al impacto, tomando en cuenta la intención, la localización, las expectativas de beneficios y los instrumentos que se utilizan para medir. El autor explica que se desea causar un impacto en la sociedad, la comunidad y la misma empresa, con metas concretas y la búsqueda de logros específicos; esto nos lleva a mencionar que dentro de dicha concepción va a existir una responsabilidad social a lo interno de la empresa, y otro tipo de políticas orientadas hacia lo externo, localizando el impacto en estos ámbitos. Los beneficios que se esperan abarcan la imagen y reputación de la empresa, junto con una mejora en la productividad y el logro de una rentabilidad sostenida a mediano y largo plazo.

Se ha de tomar en cuenta el trabajo de Fuertes et al (2006) en lo relativo a las diferentes visiones que los autores plantean con respecto a la responsabilidad social empresarial. Estas visiones vienen a distinguirse por el ámbito en el que operan. Nos encontramos así con el sector privado en primer lugar, donde la responsabilidad social *"constituye el compromiso de la empresa de contribuir al desarrollo sostenible, con la participación de sus grupos de interés, a fin de mejorar la calidad de vida de la sociedad en su conjunto"* (CEADS, 2003, obtenido de Fuertes et al, 2006. Pp. 10). Esto nos refiere a los objetivos de la empresa al momento de elaborar sus políticas y planes, vinculado directamente con lo que mencionaba Caravedo (2000) en lo relativo al impacto y localización que este ha alcanzado por la responsabilidad social empresarial.

Por otro lado los autores nos presentan la visión de la sociedad civil, donde la responsabilidad social va a vincularse con una manera de gestionar empresas que está validada ética, social y legalmente; se explica cómo la empresa va a asumir una relación interdependiente y permanente en beneficio de ella misma y de los grupos de interés. Nos encontramos luego con el sector sindical, donde se entiende la responsabilidad social como *"la capacidad de escuchar, comprender y satisfacer las expectativas de su comunidad y en ello, todos y cada uno debe asumir el rol que le toca en esta sociedad en que se crece y desarrollan generaciones sucesivamente"* (Fuertes et al, 2006, pp.11) tomando en cuenta, también, que los valores que se han de tomar en cuenta van a estar relacionados con la gestión de las relaciones laborales, protección del medio ambiente, el respeto de las leyes, auditorías internas, objetivos claros y definidos, una buena comunicación, políticas de identificación y corrección de problemas y un control a los proveedores.

Por último van a definir la responsabilidad social desde el ámbito gubernamental como un concepto asociado a los intereses de la sociedad, que incorpora objetivos colectivos compatibles con la visión de un desarrollo económico sustentable, una distribución equitativa de los ingresos y una democracia participativa.

Se ha de analizar, también, la visión de responsabilidad social que nos presenta Charo Méndez (2008) en su obra *Responsabilidad Social de Empresarios y Empresas en Venezuela durante el Siglo XX*. Méndez (2008) comienza por establecer que el concepto ha ido

evolucionando de lo interno a lo externo, y que hoy en día solo con que la empresa cumpla la ley ya estará actuando de manera socialmente responsable, pero apunta a que van a existir diferentes definiciones que van a valorar distintos aspectos, porque no hay una universalidad en lo que al concepto se refiere. Nos encontramos así con varias definiciones, en primer lugar aquella que corresponde al Consejo Mundial para el Desarrollo Sostenible y nos dice que *“es un compromiso continuo de actuar éticamente y de contribuir al crecimiento económico, al mismo tiempo que mejora la calidad de vida de la fuerza laboral y de sus familias, como de la comunidad local y de la sociedad general”* (Méndez, 2008, pp. 175).

La segunda definición que nos da la autora apunta a una manera de operar una empresa que va más allá de las expectativas éticas, legales, comerciales y públicas que tiene la sociedad, en función de todos sus públicos (accionistas, empleados, clientes, proveedores, gobierno, industria y la comunidad. Dentro de este concepto se valora tanto el cumplir con las expectativas como el excederlas, es decir; que se fusionan la responsabilidad empresarial y la responsabilidad social.

En tercer lugar Méndez (2008) nos presenta una concepción que tiene relación directa con la clasificación que se hace en eventos de línea internacional entre empresas cumplidoras y empresas voluntarias, la autora nos dice que se pone en duda el carácter voluntario de la responsabilidad social, porque al ser institucionalizada y regulada por ciertas leyes, el no llevarla a cabo implica violaciones y sus respectivas sanciones, ya que su carácter voluntario no fue suficiente para evitar violaciones al ambiente y del tipo laboral. Posteriormente nos habla de la necesidad de equilibrar los intereses de los actores empresariales, tomando en cuenta los derechos individuales y las responsabilidades de los empleados, los intereses de los accionistas y las expectativas de los consumidores, considerando también la protección del ambiente y las tecnologías, la iniciativa privada y la calidad de vida de los ciudadanos; viendo esto último entendemos que se trata de responder tanto a los intereses de la empresa, como a los intereses del público general, y se maneja un concepto de las expectativas que tiene la sociedad de la empresa.

Nos encontramos luego con que:

Se incluyen como responsabilidades sociales aquellas vinculadas con la elaboración de códigos de ética en las empresas, la realización de diálogo con actores claves, las relaciones transparentes con los sindicatos y la competencia, la valorización de la diversidad, el conocimiento y difusión sobre los daños de los productos, hasta las contribuciones para campañas políticas, prácticas anticorrupción y participación en proyectos gubernamentales. (Méndez, 2008, pp. 178)

Vemos así que en la actualidad se incluyen muchas prácticas dentro de lo que se refiere al concepto de responsabilidad social. Y no solo hay que incluir esto, también se debe hacer referencia al ámbito interno de la responsabilidad social, como lo define Méndez (2008), que comprende la participación accionaria de los trabajadores, las normas para la promoción de las minorías, la definición de objetivos entre la directiva y los sindicatos, políticas de equilibrio trabajo-familia y el seguimiento de la carga de trabajo que se imprime sobre los empleados. En el ámbito externo se señalan contenidos como el combate de prácticas desleales, la orientación al consumidor, la participación en conjunto con otras empresas para solucionar problemas sociales y la incorporación en el balance social y definición de políticas públicas de los actores afectados y sus críticas.

3.1. *BENEFICIOS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL*

Las actividades que desarrolla una empresa en lo que respecta a responsabilidad empresarial pueden generar diferentes beneficios, dependiendo del público al que es dirigido, los objetivos alcanzados, y los tipos de instrumentos utilizados; al mismo tiempo que la empresa consigue una deducción de impuestos, y una reputación que le permite afianzar su posición en el mercado.

Méndez (2008) desarrolla una lista bastante específica y puntual de lo que vienen a ser los beneficios de la aplicación de políticas, estrategias y planes de responsabilidad social empresarial:

Tabla N°1: Clasificación de Beneficios según Méndez (2008)

Beneficios por público objetivo:	Beneficios según los alcances que reportan.	Beneficios según las modalidades e instrumentos utilizados.
– Los accionistas se benefician de la sostenibilidad del negocio, y la rentabilidad de las acciones. – Los trabajadores se benefician de las condiciones laborales adecuadas, y de las oportunidades de crecimiento personal y familiar. – Los proveedores se benefician de la demanda de sus productos, y la asignación de capital de riesgo. – Los clientes se benefician de la calidad, y precio de los bienes y servicios. – La comunidad se beneficia del respeto al medio ambiente, y de los mecanismos de solidaridad y cooperación institucional. – La industria se beneficia de la participación de las empresas en los asuntos gremiales. – El estado se beneficia de las acciones de corresponsabilidad, y participación. (Méndez, 2008, pp. 179 - 180)	– Beneficio estrictamente comercial, cuando la empresa cumple con la ley, mantiene buenas relaciones con sus públicos, y hace investigación y desarrollo. – Beneficios inmediatos, cuando realiza actividades que favorecen a los consumidores, y recibe beneficios directos como ingresos por ventas. – Beneficios de la expansión de interés propio, como educación y entretenimiento que le reportan reputación. – Beneficios de bien común, cuando la empresa realiza acciones de desarrollo social contribuyendo a un entorno estable para el negocio a largo plazo. (Méndez, 2008, pp. 179 - 180)	– Con voluntariado corporativo, las empresas reducen sus costos de investigación y desarrollo, favorecen el trabajo en equipo, aumentan la motivación, lealtad y rendimiento de sus empleados, y se generan procesos de ahorro de los costos internos. – Con estrategias como donaciones y mercadeo social, se refuerza la imagen positiva de la empresa, se incrementan las ventas del producto asociado, se producen cambios en consumo de marca y se genera disposición a pagar más por un producto. – Realizando gestión de impacto socio-ambiental, las empresas tienen relaciones abiertas con la comunidad, reducen las medidas de seguridad y las invasiones, tienen menores incidentes políticos, no se interrumpen las operaciones, tienen apoyo y reconocimiento de las autoridades locales, aumentan los acuerdos con el gobierno y obtienen cobertura positiva en los medios. (Méndez, 2008, pp. 179 - 180)

Dado todo lo anterior entendemos que los beneficios que obtiene la empresa son de variadas naturalezas, pero el beneficio primordial que puede registrar una empresa es la imagen, al ser diferenciada de la competencia, y mejorar su imagen y perfil corporativo, su reputación se ve afectada en positivo, aumentando su “capital reputacional”. Esto le trae a la empresa rentabilidad en un mercado de consumidores exigentes. La autora cita a Italo Pizzolante cuando este hace referencia al “cómo empresas que sólo contribuyen económicamente, no invierten lo suficiente en el ámbito de la credibilidad social y en enfrentar el desafío fundamental que es lograr la lealtad de los clientes.” (Méndez, 2008).

4. DIFERENCIACIÓN DE TÉRMINOS:

4.1. OPERACIONES EMPRESARIALES RESPONSABLES Y ACCIONES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL:

Así Méndez plantea que una empresa responsable es la que realiza *operaciones empresariales responsables* en las actividades relacionadas directamente con su negocio, pero que también realiza *acciones de responsabilidad social*, de aquí que Rodríguez (2005, pp.7) establezca que “*la responsabilidad social es un componente de ser empresa responsable*”.

Por otro lado nos encontramos con la definición de *operaciones empresariales responsables*: “*son aquellas que realiza la empresa con una orientación que le permita hacer las cosas de forma cónsona con una noción expresamente dirigida a ser responsable según algunos parámetros explícitos*” (Rodríguez, 2005, pp.7); partiendo de este concepto el autor pasa a señalar que estas operaciones están relacionadas con las características de la empresa, y que los recursos utilizados vienen a representarse como costos o gastos. Teniendo esto en cuenta Rodríguez (2005) enumera las siguientes operaciones como operaciones empresariales responsables:

Darle beneficios especiales a sus empleados pues son parte de la política de recursos humanos de la empresa.

Usar como *sponsor*, la marca proveniente de una agencia de desarrollo social, pues son parte de la política de mercadeo (con el correspondiente pago a la agencia de desarrollo por el uso de su marca).

Hacer acciones respetuosas del ambiente y de los vecinos dentro de las operaciones que supone deben realizar. (Rodríguez, 2005, pp. 7)

Según Rodríguez (2005) acciones de responsabilidad social son todas aquellas operaciones que efectúa la empresa con recursos que provienen de una parte de las ganancias, utilidades y excedentes, estas acciones tienen como fin realizar acciones exógenas a la empresa. El autor refiere que esta viene a ser la actividad que usualmente cumplen las fundaciones empresariales, por lo tanto no pueden encontrarse dentro de las funciones de recursos humanos, mercadeo, operaciones, o cualquier otro departamento al interno de la empresa.

4.2. *FILANTROPÍA, INVERSIÓN SOCIALMENTE RESPONSABLE Y RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL:*

Rodríguez (2005) explica que en la actualidad podemos encontrarnos con una clasificación de la responsabilidad social en dos grupos: los inversionistas sociales y los mecenas o filántropos.

Los inversionistas sociales, según Rodríguez (2005), son aquellos que relacionan el concepto con las prácticas de responsabilidad social que se relacionan con el negocio de la empresa, o como práctica de ser *un buen vecino*, es decir planes de acción por áreas de influencia. Dentro de esta tendencia se rechaza cualquier apoyo que no tenga una explicación sólida, porque *“se espera que las acciones tengan un retorno directo o indirecto en beneficios para la empresa”* (Rodríguez, 2005, pp.8), según el autor el centro de esta perspectiva es la razón utilitaria, por lo tanto el mensaje es la corporación.

Por otro lado nos encontramos con la posición de los mecenas o filántropos, quienes, según Rodríguez (2005) no delimitan el concepto de responsabilidad social, porque la definen como un espacio para hacer *el bien*, a diferencia de los inversionistas sociales la argumentación radica en que *“la razón última es no avergonzarse de tener corazón. Aquí el mensaje es a las personas que deciden en la corporación”* (Rodríguez, 2005, pp.8).

Caravedo (2000) trabaja conceptos relacionados de manera bastante extensa en su artículo *La Responsabilidad Social: una nueva forma de gerencia*.

El autor va a tomar en cuenta diversos factores al momento de caracterizar cada uno de estos conceptos, se toman en cuenta: motivación, la fuente de recursos, el impacto deseado, la localización del impacto, los beneficios esperados, los instrumentos de medición del impacto y las instancias que participan en la toma de decisiones estratégicas para el desarrollo de las políticas o planes.

Según Caravedo (2000) la motivación principal de la filantropía viene a ser el deseo por mejorar las condiciones de la sociedad, y esto va a depender del compromiso ético de los directores de la empresa en relación a la sociedad. En lo relativo a los recursos estos van a venir de las utilidades de la empresa. El impacto que se quiere lograr suele ser general, porque no se identifican metas específicas, Caravedo (2000) identifica un problema en este sentido, porque *“el impacto de mayor alcance que la acción filantrópica produce sobre el entorno social, no está garantizado”*. Además que el impacto, en la filantropía, no se vincula con el ámbito de influencia de la empresa. Por otro lado no existen expectativas en relación a los beneficios que se obtendrán de las acciones, y hay una tendencia a mantener cierta discreción en lo relativo a las mismas.

Caravedo (2000) nos dice además que, tomando en cuenta la no identificación de metas, la falta de expectativas de beneficio y la no vinculación con el ámbito de influencia, no se cuenta con instrumentos de medición, además que normalmente, la intervención se hace a través de terceros mediante la creación de fundaciones e instituciones especializadas en la realización de este tipo de acciones. En el caso de la filantropía las decisiones las toma el directorio, de manera independiente, es decir que los otros ámbitos de la empresa no intervienen.

Pasamos ahora a caracterizar lo que se entiende como inversión social. Caravedo (2000) nos dice que se vincula con la obtención de beneficios, tanto para la comunidad como para la empresa. Los recursos provienen del presupuesto general de la empresa, pero también de las utilidades y los recursos humanos, y el impacto que se desea es la mejora de la comunidad y el ámbito geográfico sobre la cual la empresa tiene influencia y el impacto de la inversión social se va a observar en el área externa a la empresa.

En lo relativo a los beneficios Caravedo (2000) nos explica que se espera una mejora en la imagen y reputación de la empresa, ampliando así el universo de clientes y su lealtad a la empresa, además hay una reducción de los impuestos y demás tributos, como una deducción del Impuesto sobre la Renta mediante las donaciones que hace la empresa. Para evaluar el impacto se hacen ciertas evaluaciones y apreciaciones de los resultados, pero no existen instrumentos de medición como tal. Lo normal es que sea el gerente general quien toma las decisiones acerca de los planes y políticas, pero también se involucran otras instancias de la empresa.

5. CRITERIOS PARA LA DECISIÓN ESTRATÉGICA

Méndez (2008) presenta un punto de vista, donde la decisión se centra en uno de tres aspectos: el tema, el grupo de interés y el área de impacto.

5.1. *ESTRATEGIA VINCULADA A UN TEMA PARTICULAR*

Méndez (2008) establece que si se desea vincular la acción social con un tema particular se deben tomar en cuenta aspectos como el impacto social, las experiencias previas y la posibilidad de tener una proyección pública. Para Méndez (2008) *“estas acciones pueden ser diseñadas como estrategias puntuales (...), estrategias más permanentes (...), hasta institucionalización de programas”* (Méndez, 2008, pp. 195).

Dentro de las empresas que utilizan esta estrategia nos encontramos con algunas que diseñan eventos o campañas de beneficio a la comunidad y que se vinculan directamente con su actividad; empresas que dan apoyos económicos; la autora también hace mención de procesos de institucionalización como la creación de la Asociación para la Prevención de Accidentes Viales por la Cámara de Aseguradoras de Venezuela, entre otros casos similares.

Méndez (2008) menciona que dentro de este esquema funciona la competencia comercial, como ocurre con las empresas que recogen desechos sólidos y desarrollan estrategias de reciclaje.

Méndez (2008) hace referencia a tres criterios bajo los cuales se hace la elección del tema a trabajar:

- Respuesta a un problema prioritario
- Identificación de un área desatendida
- Motivaciones personales de dueños o accionistas

5.2. *ESTRATEGIA VINCULADA A UN GRUPO DE INTERÉS ESPECÍFICO*

El campo de acción se va a definir “*tomando en cuenta el grupo de clientes hacia el cual va dirigido su producto o servicio, los grupos de interés que pueden verse afectados con la operación del negocio y su potencial mercado*” (Méndez, 2008, pp. 201). La autora resalta que se debe diferenciar la inversión social vinculada a un grupo de interés específico a aquellas acciones que la empresa realiza en beneficio a sus clientes.

5.3. *ESTRATEGIA VINCULADA A SU ZONA DE INFLUENCIA*

Méndez (2008) refiere a esta estrategia cuando las empresas deciden realizar sus acciones de responsabilidad social en la zona de influencia directa o en su entorno operativo, otras lo hacen en las zonas donde se encuentran sus puntos de venta o consumidores, no donde producen, pero sigue siendo su zona de influencia.

Por otro lado resalta tres aspectos a considerar. En primer lugar si la empresa responde a las expectativas de la sociedad; en segundo lugar se ha de considerar si las empresas deben asumir responsabilidades propias de las gobernaciones, alcaldías, o el Estado en general; en tercer lugar se debe considerar el aspecto de la ubicación, si el impacto puede ser mayor cuando las empresas tienen una ubicación geográfica específica

6. ORIENTACIONES ESTRATÉGICAS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL:

Dado que la responsabilidad social de las empresas se puede operacionalizar de diferentes maneras, Rodríguez (2005) plantea ciertas orientaciones estratégicas que se definen partiendo de la acción que se quiere realizar en diferentes categorías como son: el objetivo de la ejecución, la organización para llevarla a cabo, el nivel de la acción a realizar, la diversificación que se busca, la ubicación en relación a las acciones de otros y la provisión de financiamiento. Según el autor estas acciones se ven dicotomizadas para:

Colocar los extremos en que se puede realizar la acción y de esta manera expresar claramente los límites en que nos podemos mover, pero teniendo en cuenta que es un continuo y que podemos ubicarnos en alguna posición intermedia dentro del mismo. (Rodríguez, 2005, pp.9)

6.1. EL OBJETO DE LA EJECUCIÓN:

Viene referido al foco o al área en la que se pretende incidir con la política de responsabilidad de la empresa; Rodríguez (2005) establece que nos encontraremos con dos orientaciones; una que hace énfasis en *el tema* y otra que hace énfasis en *el procedimiento*.

Énfasis en el tema:

Rodríguez (2005) establece que se debe seleccionar y precisar el sector sobre el que se quiere hacer impacto, como por ejemplo: educación, deporte, ambiente, entre otros.

Énfasis en el procedimiento:

El autor establece que desde este punto de vista se deben seleccionar también los procedimientos que se quieren estimular, como por ejemplo la promoción de iniciativas, el desarrollo de base, entre otros.

6.2. *UBICACIÓN DE LAS ACCIONES DE OTROS:*

Rodríguez (2005) hace referencia a que siempre existirán otras empresas que inciden en la situación, dándole un puesto importante al estado; de aquí que el autor establezca que se debe tener una orientación que se ubique en función de las acciones de los demás. Dentro de este aspecto nos encontramos con dos orientaciones:

Orientación a la No Diferenciación:

El autor establece que la perspectiva se centra en la decisión sobre el tema o procedimiento sin importar si está siendo trabajada por otros cooperantes, llegando incluso a orientarse hacia lo realizado por las acciones de las empresas más prestigiosas.

Orientación a la Diferenciación:

Rodríguez (2005) establece que desde esta orientación la empresa busca incidir en sectores que no están siendo apoyados por la responsabilidad social de otras empresas, el estado u otras agencias de apoyo.

6.3. *ORGANIZACIÓN PARA HACERLO:*

Según el autor esto va referido a la complejidad organizacional que la empresa está dispuesta a implementar para ejecutar la política de responsabilidad social. Hay dos tipos de orientaciones:

Hacia una institución sencilla:

Se busca que la organización sea lo más pequeña posible, con poco personal, y el mínimo de procedimientos; Rodríguez (2005) establece que *“se busca que la intermediación sea ligera para que no represente gastos o costos en la intermediación de la responsabilidad de la empresa”* (Rodríguez, 2005, pp.10).

Hacia una institución compleja:

Rodríguez (2005) establece que se busca que la organización desarrolle un conjunto de tareas que supone personal, estructura y procedimientos más complejos; esta afirma que la intermediación agrega valor a la responsabilidad social, pasando esta a formar una pieza clave de la misma.

6.4. NIVEL DE LA ACCIÓN A REALIZAR:

Esta dicotomía se relaciona con quién ejecuta la acción que recibirán los beneficiarios.

Orientación indirecta:

“la institución constituida por la empresa para concretar su responsabilidad social no es la que realiza la acción” (Rodríguez, 2005, pp.11). La empresa suele financiar a otra para que realice las acciones.

Orientación Directa:

El autor explica que la institución que la empresa constituye para desarrollar sus políticas de responsabilidad social es la misma que realiza la acción que reciben los beneficiarios.

6.5. *DIVERSIFICACIÓN DESEADA:*

Según Rodríguez (2005) esta dimensión se relaciona con el nivel de concentración de la intervención, para poder así concretar la política de responsabilidad social de la empresa.

Monointervención:

Se centra en un tema, área o procedimiento, su objetivo es focalizar los esfuerzos para poder concentrar los recursos de la responsabilidad social.

Polintervención:

El autor establece que se busca atacar diversos temas, áreas o procedimientos, porque su objetivo es constituir un portafolio variado para diversificar los recursos de la responsabilidad social.

6.6. *ORIGEN DE LOS RECURSOS:*

Rodríguez (2005) nos dice que:

La organización que operacionaliza la responsabilidad social puede constituirse para que la fuente de los recursos provengan exclusivamente, o no, de aportes de la empresa (la empresa asigna recursos de forma periódica), de los aportes de los empleados, de una capacidad rental proveniente de un patrimonio asignado por la empresa (ingresos proveniente de alquileres, dividendo de acciones...) o de una combinación de estas modalidades. (Rodríguez, 2005, pp.12)

Partiendo de aquí se presentan dos alternativas:

Exclusivos de la empresa:

Según Rodríguez (2005) en esta perspectiva los recursos provienen únicamente de la empresa, sus empleados, una renta aportada por la empresa; garantizando una fuerte y clara asociación entre la operacionalización de la responsabilidad social y la empresa que la practica.

Búsqueda de otros aportes:

El autor refiere que la fuente aquí no proviene de los fondos de la empresa, cuando se buscan otros aportes se hace de forma sistemática y se trata de articular los intereses de otros cooperantes con los de la empresa.

7. EL ROL DE LOS TRABAJADORES

Cómo fue mencionado anteriormente se Cajiga Calderón en la búsqueda por brindar un “Empleo Digno” la organización debe buscar “crear internamente un ambiente de trabajo favorable, estimulante, seguro, creativo, no discriminatorio y participativo en el que todos sus miembros interactúan a partir de bases justas de integridad y respeto que propician su desarrollo humano y profesional, contribuyendo para que alcancen una mejor calidad de vida”. (Cajiga Calderón, pp16, 17).

En este sentido se ha recogido la información relacionada a la perspectiva que tienen los grupos de interés seleccionados para este estudio, sobre el papel que cumplen los empleados y trabajadores en la estrategia de Responsabilidad Social implementada por la organización PRAG C.A.

Es necesario considerar en el proceso del diseño estratégico de las acciones de impacto social de la organización que:

Las autoridades de la empresa no son autoridades del tiempo libre y de los recursos de los trabajadores, sino proponentes de una posible opción de responsabilidad social individual que puede ser aceptada o no, por cada trabajador. El riesgo aquí es que la propuesta de las autoridades intimide o presione a los trabajadores a realizarla y deje de poseer su carácter voluntario que lo define. (Rodríguez, 2005, pp.18)

7.1. VOLUNTARIADO:

“El voluntariado consiste en un grupo de personas que ofrece su trabajo de manera gratuita a una actividad de desarrollo social, el cual se realiza de manera libre y sin cohesión” (Rodríguez, 2005, pp. 14). El autor establece así, que los trabajadores de la empresa vienen a ser actores de suma importancia para las políticas de responsabilidad social de la misma. Rodríguez (2005) establece que para hablar de voluntariado y no de acciones

voluntarias las acciones que realizan los trabajadores deben llevarse a cabo de forma sistemática y permanente, o al menos de forma regular en períodos cortos.

Rodríguez (2005) busca resaltar el hecho de que el trabajador no viene a ser un actor pasivo dentro de las políticas de responsabilidad social de las empresas, por lo tanto se debe facilitar que sean ellos quienes determinen hacia donde orientar su voluntariado y sus acciones voluntarias. El autor establece también que la empresa debe tener cuidado de no robar los méritos que son de los trabajadores aún cuando estos formen parte de ella. Por otro lado se explica que el voluntariado y los aportes de los trabajadores deben integrar un plan de comunicación que provea un informe detallado de la situación y aporte opciones que permita tomar decisiones sobre la orientación de los programas.

Rodríguez (2005) apunta también a que las acciones del voluntariado no son solo para sensibilizar y enseñar a quienes lo realizan, deben también ayudar a las organizaciones que reciben al personal voluntario. Entendiendo esto nos encontramos con ciertas condiciones que deben existir para que las acciones del voluntariado sean efectivas:

- Debe reportar una utilidad superior a los costos que incurre a la organización que lo recibe.
- Claramente se tiene que establecer y ejecutar que el personal voluntario de una empresa que financia una actividad, tiene un rol subordinado a la gerencia y al personal técnico de la organización que adelanta la acción social.
- El voluntario nunca tiene un rol de mando, sus recomendaciones técnicas, son consejos y no son obligantes para la organización que adelanta la acción.
- Se requiere que el personal esté instruido y capacitado en la actividad que realiza, aunque parezca lo más simple posible; aunque el trabajo

sea gratis, no lo excluye de responsabilidad sobre los efectos de las acciones que se realicen.

- Se tiene que garantizar que el trabajo voluntario no esté favoreciendo el desempleo.
- Se tiene que garantizar que el trabajo voluntario no esté incidiendo en bajar la valoración de la remuneración de los trabajadores del sector. (Rodríguez, 2005, pp.19)

Nos encontramos entonces con dos visiones en lo relativo a como se desarrolla el voluntariado de los trabajadores:

Modelo Espartano:

Según Rodríguez (2005) la empresa va a gerenciar, orientar y coordinar el trabajo voluntario de sus trabajadores, para lograr sinergia entre la responsabilidad social de la empresa y la acción voluntaria de sus trabajadores. Se menciona además que es la práctica más común entre las empresas en Venezuela.

Modelo Ateniense

Rodríguez (2005) establece que la empresa facilita que los trabajadores tomen iniciativas en hacer prácticas de voluntariado; en ese enfoque se enfatiza que el voluntariado no implica únicamente aportes de trabajo, se involucra también la iniciativa de los trabajadores, haciéndolos así responsables de su gerencia, orientación y coordinación. El autor menciona también el caso de los trabajadores que realizan acciones voluntarias en organizaciones diferentes a la empresa.

7.2. ACCIONES VOLUNTARIAS:

Rodríguez (2005) emplea este término para referirse los aportes en trabajo que los trabajadores realizan de forma esporádica ante sucesos especiales o en largos períodos de tiempo; estas acciones deben ser organizadas para mejorar su pertinencia e incidencia.

Modelo Micénico:

“la empresa gerencia, orienta y coordina las acciones voluntarias de sus trabajadores.” (Rodríguez, 2005, pp. 15) su objetivo va a ser crear sinergia entre la responsabilidad social de la empresa y la acción voluntaria de los trabajadores. A diferencia del voluntariado de tipo Espartano las acciones voluntarias, como su definición lo dice, se realizan en largos períodos de tiempo o de forma esporádica ante sucesos especiales.

Modelo Cretense:

Según Rodríguez (2005) viene a ser el equivalente al *modelo ateniense*, en este modelo la empresa facilita que los trabajadores sean quienes toman la iniciativa en hacer acciones voluntarias; el autor resalta que se hace énfasis en la responsabilidad de los trabajadores sobre la gerencia, orientación y coordinación de las políticas de responsabilidad social.

8. DIMENSIONES ESTRATÉGICAS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL:

8.1. META-OBJETIVO:

Para Rodríguez (2005) el primer paso para incidir en la realidad es saber qué se busca lograr con la política de responsabilidad social; para esto se debe responder a las siguientes preguntas:

¿Qué se quiere lograr?

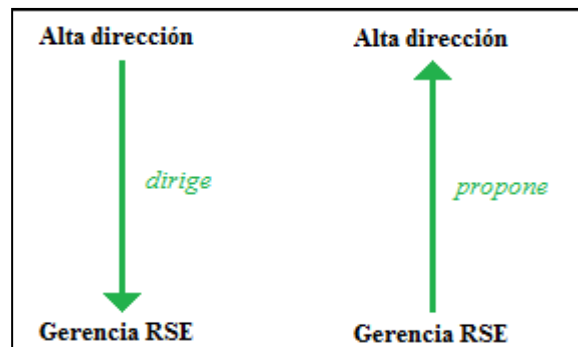
¿Cómo se quiere lograr?

¿Qué libertad tiene la gerencia encargada de la responsabilidad social?

¿Cómo se hará la evaluación? (Rodríguez, 2005, pp. 23)

Rodríguez (2005, pp.23) propone dos escenarios de relación:

Figura N°2. Escenarios de relación



Representando así la relación de diálogo y aprendizaje que existe dentro de la empresa a nivel de responsabilidad social.

8.2. 1ERA DIMENSIÓN ESTRATÉGICA: ORIENTACIÓN

Refiere a la operacionalización de la orientación que va a tener la política de responsabilidad social de la empresa. *“La empresa asume realizar un conjunto de acciones de manera ordenada, que va a seguir un plan, con unos objetivos evaluables y que será gerenciado de la mejor manera posible.”* (Rodríguez, 2005, pp. 24). Según el autor, dentro de esta dimensión estratégica se pueden cometer dos tipos de error:

- Error Tipo I: Cuando se acepta un proyecto que es malo.
- Error Tipo II: Cuando se rechaza un proyecto que es bueno.

8.3. 2NDA DIMENSIÓN ESTRATÉGICA: EL ALCANCE

Viene a estar determinado por los recursos establecidos para su fin *“recursos que son limitados y que van a ser ejecutados bajo la orientación que asuma la gerencia”* (Rodríguez, 2005, pp. 25); el mismo autor nos explica que el alcance de los recursos financieros no pasa solo por la definición del monto que se ha de asignar, sino también se debe entender cuánto es la causa por obligaciones contractuales o legales establecidas, y cuánto va referido a la exoneración de impuestos. Para Rodríguez (2005) lo importante viene a ser incidir en la generación de un desarrollo positivo, cumpliendo con las condiciones establecidas por los recursos económicos de la responsabilidad social; para esto se hace referencia a la necesidad de actividad y creatividad para que los aportes sean reales. El autor nos presenta este cuadro de tipos de recursos que permite entender la variedad a la que se refiere con la palabra recursos, y el papel de cada uno de ellos:

<i>Tabla N°2 Tipos y Usos de Recursos</i>	
Tipo de Recurso	Usos Potenciales
Económicos	- Recursos transferibles no retornables - Recursos en condición de préstamo
Prestigio	- Atributos positivos de la empresa se transfieren al actor social. - Acciones realizadas permiten aumentar el prestigio del actor social
Relaciones con otras organizaciones	- El actor social puede ser conocido por otras organizaciones para recibir apoyo - Actores sociales pueden entrar en contacto entre si
Conocimiento técnico	- Apoyo en aspectos técnicos que maneja la empresa y que los actores sociales no disponen - Permiso preferente en uso de propiedad intelectual o similar
Aporte de los trabajadores	- Voluntariado y acciones voluntarias a través de la empresa - Aporte económico de los trabajadores a través de la empresa
Talento Gerencia de Responsabilidad Social	- Los aportes en ideas brillantes e instrumentos de utilidad que puede desarrollar la propia gerencia de responsabilidad social de la empresa
Rodríguez, 2005, pp. 27	

8.4. *3ERA DIMENSIÓN ESTRATÉGICA: ORIENTACIÓN: EL OBJETO*

Para Rodríguez (2005) el paso inmediato, después de definir orientación y alcance es definir el objeto; es decir decidir cuál viene a ser el objetivo propio y específico de la responsabilidad social en la empresa. El autor establece que para lograr esto se debe decidir sobre las dicotomías mencionadas capítulos atrás:

▪ **Objeto de la Ejecución:** El Tema / El Procedimiento

▪ **La Ubicación con las Acciones de Otros:** No Diferenciación / Diferenciación

Rodríguez (2005) establece que la empresa debe definir entonces sobre qué tipo de objeto se centrará su ejecución; la dicotomía se refiere a centrarse en los temas o tomar las decisiones en relación al tipo de proceso a favorecer.

8.5. 4TA DIMENSIÓN ESTRATÉGICA: ORIENTACIÓN: EL PROCEDIMIENTO

“El objeto de la responsabilidad social de la empresa supone la operacionalización del procedimiento que va a realizar la organización para alcanzarlo.” (Rodríguez, 2005, pp. 28), el autor parte de acá para explicar que la empresa debe entonces decidir sobre las dicotomías restantes:

- **La Organización para Hacerlo:** Sencilla / Compleja
- **El Nivel de Acción a Realizar:** Indirecta / Directa
- **La Diversificación Deseada:** Monointervención / Polintervención
- **El Origen de los Recursos:** Exclusivo de la Empresa / Diversificación

Partiendo de aquí, según Rodríguez (2005), se operacionalizan las decisiones estratégicas y se concretan así en acciones de responsabilidad social empresarial.

9. RELACIONES CON EL ESTADO Y LAS POLÍTICAS PÚBLICAS

Rodríguez (2005) define ciertas características que se observan en la relación entre las políticas de responsabilidad social empresarial y el ámbito público (Estado y Políticas Públicas). Estas características son:

- Debe ser independiente
- Debe diferenciarse de los partidos políticos, porque esta no tiene connotación política por lo tanto no puede ser una vía para financiar partidos políticos o grupos políticos.
- No es expresión de la comunidad, el apoyar un proceso no implica que se convierta en vocero del mismo.
- No es el Estado, no debe sustituir al estado en su rol de rector de lo público (referente a procesos y acreditaciones legales, únicamente otorgables por el Estado).

A pesar de todo esto el autor resalta que se debe tomar en cuenta que no existe una acción social independiente del Estado en su totalidad.

En la actualidad se puede distinguir que el Estado venezolano presenta una orientación centrada en la contribución social obligatoria, en relación al proceso de internalización de la Responsabilidad Social Empresarial su aporte se aboca a cumplir con la exigencia de la solvencia laboral, las leyes de alimentación, prevención y medio ambiente de trabajo, es decir más directamente centrados en los derechos del trabajador. De igual forma, y en directa relación con el desarrollo nacional de los últimos diez (10) años, han desarrollado una ley de responsabilidad social especialmente dirigida a los medios de comunicación audiovisuales.

9.1. *TIPOS DE RELACIÓN*

Rodríguez (2005) parte de la relación de la empresa y su política de responsabilidad social, con el Estado, para establecer una tipología de estas relaciones:

Articulada:

Responsabilidad social explícitamente realizada para apoyar las acciones del Estado y de las políticas públicas.

Complementaria:

Responsabilidad social explícitamente realizada para cubrir aquellos sectores desasistidos por el Estado, o que no son relevantes para las políticas públicas.

Indiferente:

Responsabilidad social focalizada para una acción particular, independientemente del rol del Estado y sus políticas.

Defensiva:

Responsabilidad social que cubre espacios que son desfavorecidos por el Estado y sus políticas.

III. MARCO METODOLÓGICO

El tipo de estudio que se va a realizar a través de esta investigación, es un estudio perteneciente a la corriente fenomenológica de la sociología, ya que dicha corriente nos permite entender los fenómenos sociales desde la propia perspectiva del actor, es decir: desde la propia experiencia humana como fuente de conocimiento. Taylor y Bogdan (1996) postulan que en los estudios fenomenológicos se ha de prescindir de todo tipo de conocimientos, teorías e hipótesis previas para así, poder captar la verdadera realidad experimentada por el grupo a estudiar, ya que dicho grupo tiene una lógica anterior a cualquier otra lógica, la cual fundamentará el trasfondo en que se apoyarán las dimensiones valorativas y teóricas posteriores. La fenomenología permite realizar una construcción social de la realidad, se parte del mundo conocido, es a partir de éste de que se hace un análisis descriptivo en base a las experiencias de las personas que conforman la directiva de PRAG, y los accionistas de la misma, recogidas a través de las entrevistas en profundidad.

Por otro lado, esta investigación sigue los postulados de la teoría fundamentada, es decir: construir inteligibilidad teórica a partir de los datos, inductivamente. La teoría fundamentada, según Conrad (1978)⁴ se define como “unos conceptos generados desde la data sistemáticamente obtenida y analizada durante el constante método comparativo”⁵ (Pág.101) En ese mismo sentido, Murillo (2007) plantea que la teoría fundamentada se caracteriza por desarrollar una teoría sustantiva, la cual permite tener

...la posibilidad de dar cuenta de realidades humanas singulares porque se alimenta con los procesos de recolección de datos de la investigación en curso, de una manera dinámica y abierta, diferente a la de los procedimientos

⁴ NOTA: cita obtenida de Creswell (1998 en *Qualitative inquires and research desing: choosing among five traditions*

⁵ Traducido del inglés.

deductivos de la llamada teoría formal o general cuya preocupación por la verificación le lleva a mantener una perspectiva relativamente estática y cerrada por su apego a la generalidad... (Pág.5) Su interés radica en que hace explícitos los procedimientos de análisis cualitativo y ayuda a los investigadores a desarrollar conceptualizaciones útiles a partir de los datos...En este contexto, el análisis cualitativo de los datos es el proceso no matemático de interpretación, llevado a cabo con el propósito de descubrir conceptos y relaciones, y de organizarlos en esquemas explicativos. (Pág.6)

En otras palabras, la presente investigación busca tener una aproximación descriptiva del proceso a través del cual los directivos y accionistas de PRAG han desarrollado una estrategia de RSE cuyo impacto en la sociedad ha sido positivo, y mantenido en el tiempo, desde su propia visión. Es decir: se busca llegar a los análisis y conclusiones desde los propios datos aportados por el campo; y el método de la teoría fundamentada, desde la corriente fenomenológica, nos ofrece el marco metodológico acertado para cumplir con los objetivos planteados.

1. MÉTODO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Las herramientas que se consideran más aptas para recoger la información necesaria para cumplir con el objetivo general y específicos de la investigación son: 1) la revisión de material bibliográfico y 2) entrevistas en profundidad a los directivos y accionistas.

Según Hernández-Sampieri et al. (1998), la Revisión de Material Bibliográfico es: “La revisión de la literatura consiste en detectar, obtener y consultar la bibliografía y otros materiales que pueden ser útiles para los propósitos del estudio, así como en extraer y recopilar la información relevante y necesaria que atañe a nuestro problema de investigación”.

Asimismo, afirma que “La revisión de la literatura puede iniciarse directamente en el acopio de las fuentes primarias... situación que ocurre cuando el investigador conoce la localización de éstas, se encuentra muy bien familiarizado con el campo de estudio”

Las Entrevistas en Profundidad permiten profundizar en la relación directa entre el investigador y el objeto estudiado, ya que no sólo se basa en la recolección de datos a través de la observación. Según Taylor y Bogdan (1992), en las Entrevistas en Profundidad “...aunque los enfoques investigativos difieren en muchos aspectos, todos adoptan una forma estandarizada: el investigador tiene las preguntas y el sujeto de la investigación tiene las respuestas...” (Pág.100). “La entrevista está centrada en las experiencias subjetivas de personas expuestas a la situación analizada previamente” Taylor y Bogdan (Pág.168). Y dicha entrevista es llevada a cabo por un moderador. El moderador se encarga de encauzar la discusión para que no se aleje del tema de estudio. Lo cual permitirá indagar más a fondo sobre los objetivos específicos de la presente investigación.

Por último, vale acotar lo expuesto por Creswell (1998) cuando afirma que en un estudio tanto de carácter fenomenológico como de teoría fundamentada, el proceso de recolección de datos se caracteriza por llevarse a cabo a través de entrevistas en profundidad individuales o grupales y que las mismas no se deben realizar con más de 10 o 12 sujeto; así como también considera que realizar 10 entrevistas en profundidad es un número más que suficiente, esto permite recolectar bastante información sobre las experiencias vividas por parte de los sujetos a investigar⁶.

Sabiendo esto, y ajustándonos a la realidad, debido al tamaño de la organización el universo muestral consta de tres (3) personas, el accionista único y director general de la organización, el director de mercadeo, y la directora administrativa.

Por lo tanto, se puede afirmar entonces que: tanto la revisión de material bibliográfico, como las entrevistas en profundidad han permitido obtener distintas visiones sobre los logros alcanzados, y la posición asumida para esto desde un punto de vista estratégico. Para así, poder realizar la necesaria interpretación de cómo una empresa considerada pequeña o mediana puede impactar positivamente en la sociedad siendo socialmente responsable.

⁶ Traducido del inglés

2. UNIDAD DE ANÁLISIS

La organización PRAG C.A. se caracteriza por hablar de PRAG y sus logros. Por lo tanto, se puede afirmar que al estudiar concretamente PRAG, se está investigando una particularidad específica de un caso determinado. Es justamente por eso que ésta investigación se interesa en estudiarlo, ya que dicha organización ha alcanzado implementar una estrategia de RSE cuya formación ha alcanzado fungir como bisagra entre los niños, niñas y adolescentes, la Sociedad civil, y el Estado, logrando aportar de forma positiva en el desarrollo social del área o tema a trabajar.

Las entrevistas en profundidad fueron implementadas a la Directora Administrativa, el Director de Mercadeo, el Director General de la organización, el cual es el accionista mayoritario de la compañía por lo que funge a su vez como representación del grupo denominado accionistas.

Ahora bien, la razón por la cual consideramos PRAG como una organización relevante se ve vinculado al tamaño de la misma, la mayoría de los estudios relacionados a la materia de Responsabilidad Social Empresarial apuntan a estudiar las estrategias de la grandes compañías, las cuales ocupan aproximadamente apenas el 6%, mientras que son las empresas del sector pequeño y mediano las que conforman la mayor parte de la economía nacional, aproximadamente el 94%, según el IV Censo Económico publicado por Instituto Nacional de Estadísticas.

Los grupos de interés considerados para la investigación fueron los accionistas y la dirección de la compañía debido a que la información necesaria para identificar los principios a partir de los cuales se pudo desarrollar una estrategia de responsabilidad social que fuera sostenida en el tiempo podía ser identificada en estos grupos sin generar falsas expectativas, o interrumpir con los procesos productivos de la organización de manera significativa.

3. ANÁLISIS DE DATOS

Los datos obtenidos en esta investigación son datos cualitativos derivados de las entrevistas en profundidad realizadas; analizando, y contrastando una y otra vez los datos, hasta obtener hallazgos concluyentes. Es por ello, que el recurso principal para el análisis de datos de la presente investigación, fuimos los propios investigadores del proyecto. Lo cual permite afirmar que se utilizó otra característica de la teoría fundamentada, en la que (según Murillo, 2007) se afirma que el ingrediente principal de una investigación basada en esta metodología han de ser la creatividad y el pensamiento crítico de los investigadores, ya que con esta metodología, los investigadores se deben encontrar abiertos a múltiples posibilidades, para así poder volver atrás y “dar vueltas alrededor de un tema y, a la vez, tener diferentes perspectivas, mantenerse fiel al proceso, no tomar atajos sino, más bien, poner toda la propia energía y esfuerzo en el trabajo y en el disfrute de la investigación” (Pág.7)

A partir de la teoría desarrollada por A. Rodríguez se desarrolla una unidad hermenéutica y dar inicio a la codificación como parte del análisis cualitativo, dando como resultado el surgimiento de los temas/ dimensiones que a continuación se presentan con sus categorías, sub-categorías y categorías específicas, como los grandes ejes alrededor del cual giró la información recolectada.

Tabla 5. Dimensiones, categorías y categorías teóricas específicas y análisis de los datos

TEMA	DIMENSIONES	CATEGORIAS	CATEGORIAS ESPECÍFICAS
Características organizacionales	Desarrollo de PRAG	Particularidades de la dirección de la organización	- Historia del desarrollo de la organización
	Objeto de la Ejecución	Tema Procedimiento	- Expectativas de Cambio/Alcance - Objetivos de la Estrategia
	Relación con otras políticas o empresas	Diferenciarse No diferenciarse	- Presencia/ Ausencia de otros autores

			- ¿Está buscando trabajar sobre un área o problema que no está siendo atendida?
	Complejidad organizacional	Institución Sencilla Institución Compleja	- Tamaño y proyección de la organización - Posibilidad y Disposición de Inversión - Nivel de Independencia de la organización
	Ejecutor de la acción	Orientación Directa Orientación Indirecta	- Independencia del Ejecutor - Nivel de Independencia del Ejecutor
	Diversificación	Monointervención Polintervención	- Número de áreas o procedimientos a influir
	Origen de los recursos	Exclusivos de la empresa Entes externos	- Procedencia de los Recursos
Características Propias de la Estrategia de Responsabilidad Social Empresarial	Rol del trabajador	Voluntariado Acciones Voluntarias	- Ateniense - Espartano - Micénico - Cretense
	Dimensiones estratégicas de la Responsabilidad Social	Meta-Objetivo	- ¿Qué se quiere lograr? - ¿Cómo se quiere lograr? - ¿Qué libertad tiene la gerencia encargada de la responsabilidad social? - ¿Cómo se hará la evaluación?
		Orientación	- La empresa asume realizar un conjunto de acciones de manera ordenada, que va a seguir un plan, con unos objetivos evaluables y que será gerenciado de la mejor manera posible.
		Alcance	- Económicos - Prestigio - Relaciones con otras organizaciones

			- Conocimiento técnico - Aporte de los trabajadores - Talento Gerencia de Responsabilidad Social
		El Objeto	- Objeto de la Ejecución: El Tema / El Procedimiento - La Ubicación con las Acciones de Otros: No Diferenciación / Diferenciación
		El Procedimiento	- La Organización para Hacerlo: Sencilla / Compleja - El Nivel de Acción a Realizar: Indirecta / Directa - La Diversificación Deseada: Monointervención / Polintervención - El Origen de los Recursos: Exclusivo de la Empresa / Diversificación
	Relaciones con el Estado y las Políticas Públicas	Posición frente al Estado	- Articulada - Complementaria - Indiferente - Defensiva

Una vez presentadas las dimensiones y categorías a tratar, se considera necesario explicar los pasos o etapas que conformaron el análisis de resultados:

El primer paso a realizar fue revisar las entrevistas, tanto en su contenido textual como en lo referente a las experiencias vividas y comentadas que surgieron en las conversaciones sostenidas. El siguiente paso, consistió en proceder al análisis general de los datos, de modo que los mismos pudiesen ser entendidos y evaluados dentro del contexto en el que fueron extraídos. Ello se logró leyendo cada entrevista varias veces, comparando y sistematizando cada una de las dimensiones y categorías que se vienen considerando. En cada uno de estos pasos se trabajó con los aportes teóricos que dan base a la investigación, así como también, con todos aquellos datos relevantes que se pudieron desprender de las entrevistas.

Por último, se pasó a la presentación de los hallazgos con respecto al tema de investigación y los objetivos planteados. Dando como resultado una investigación

fenomenológica, basada en los métodos de la teoría fundamentada en donde todos los hallazgos y análisis realizados surgieron gracias a lo arrojado en el campo.

III. ANÁLISIS DE LOS DATOS

1. VENTAJAS COMPETITIVAS QUE PRESENTA PRAG C.A. PARTIENDO DE LA CADENA DE VALOR

1.1. LOGÍSTICA DE ENTRADA:

Se debe considerar primero todo lo relativo a la logística de entrada, es decir cómo son los procesos de recepción, almacenamiento y control de los insumos dentro de la empresa.

En el caso de el Director de la empresa, Claudio Berg, nos comenta que su almacén está ubicado en Catia, que es en su planta de Catia donde se procesa y recibe la materia prima: *“tenemos una planta en Catia, ahí se procesa, se recibe la materia prima.”* (Entrevista a Claudio Berg, 2012).

Por otro lado el Gerente de Mercadeo, Pedro Godoy, profundiza un poco más, y nos dice que los procesos de recepción y manejo de los insumos de PRAG C.A. se manejan bastante bien, sin inconvenientes, expresa también que, dado que la empresa tiene ya casi 60 años en el Mercado tiene ciertos procedimientos estandarizados que no han cambiado mucho:

en los 25 años que tengo yo acá evidentemente no han sido radicales pero se han ido ajustando a las circunstancias, al momento, y funcionan unos procedimientos en la forma que reciben, y más o menos a pesar de que somos un equipo, cada uno tiene unas tareas asignadas, evidentemente, si la persona que recibe unas mercancías no esta las recibo yo, y así, es decir, siempre habrá quien la reciba y eso más o menos funciona, y es decir creo que entre comillas cada uno más o menos sabemos cuál es el procedimiento, como se debe ubicar, como se maneja. (Entrevista a Pedro Godoy, 2012)

Como vemos el Gerente de Mercadeo, encuentra que los procesos son estandarizados, pero que poco a poco se han ido ajustando a las circunstancias. Se hace importante resaltar que existe un concepto del trabajo en equipo donde si bien cada uno tiene tareas asignadas, el equipo ayuda cuando una de las piezas falta llevando a cabo sus tareas sin mayor inconveniente porque todos tienen conocimiento de estos procesos y saben dónde almacenar la mercancía, cómo ubicarla y cómo manejarla.

Por otro lado nos menciona que lo que más almacenan es materia prima:

El almacenamiento nuestro es más quizás materia prima, el cartón cuando entra el cartón, algunas tintas, pero no se hace por volúmenes grandes, nosotros somos una empresa mediana, es cartón para seis meses, para cuatro meses, a veces para dos meses, quizás en relación a los pedidos, sin embargo evidentemente existen unos procedimientos normales de almacenamiento y ese tipo de cosas. (Entrevista a Pedro Godoy, 2012)

En esta misma línea se hace importante resaltar lo que nos dice el Sr. Claudio Berg cuando menciona que *“Nosotros hacemos producto terminado, nosotros hacemos por pedido”*; esto apoya la posición de Pedro Godoy, cuando nos dice que las compras van de la mano con los pedidos.

1.2. OPERACIONES:

Cuando hablamos de Operaciones nos referimos a todo el proceso de transformación de material prima, se apunta a entender cómo funciona la cadena de producción de la empresa que se está trabajando.

El Sr. Claudio Berg, califica a PRAG C.A. en este ámbito como una empresa “normal” es decir: *“somos una imprenta que manejamos ehhhh materia, somos de industria, imprenta, manejamos materia prima y producimos producto terminado.”*; y menciona que se pasa por varios procesos para la elaboración del empaque, que incluyen: concepto, diseño, solución

estructural y la parte gráfica; y no duda en resaltar que es un proceso que tiene todas sus variables y cuya finalidad es la transformación de materia prima en producto terminado.

El Gerente de Mercadeo, nos explica un poco más lo relacionado con la cadena de producción, comienza por resaltar que PRAG C.A. ya tiene ciertos clientes fijos, con los que existe una relación comercial y que muchas veces los productos que se elaboran son simple repetición de productos anteriores que se preparan a partir de una llamada telefónica, fax o correo electrónico; con nuevas cantidades, y ciertas características para alguna fecha; partiendo de esto se hace el ajuste del precio, se elabora la cotización para que el cliente la apruebe y elabore su orden de compra, con la que se elabora la orden de producción y un expediente que pasa a administración para que se cargue en sistema y se facture. Después de esto Pedro entrega la producción a Claudio y es ahí donde, según Pedro, comienzan las variables:

el buscará las cosas que necesita para elaborar ese producto, si es una repetición él lo conoce o simplemente refrescamos los conocimientos sobre el producto y bueno va el proceso productivo allá hasta que viene el acabado y el entregado que termina al final con una nota de entrega, una factura que por supuesto eso que regresa de producción cuando ya está elaborado el producto, terminado para ser entregado al cliente se coteja con lo que yo le di al comienzo a administración que es la cotización, se comparan precios, y entonces se factura la cantidad solicitada y se envía al cliente, a grosso modo eso funciona así, lo más elemental. (Entrevista a Pedro, 2012)

Pedro también hace énfasis en la diferencia cuando el producto es nuevo:

En esa área yo manejo todo lo que es el área de pre-prensa, elaboración de diseño con un equipo que trabaja conmigo verdad, yo diseño unas propuestas al cliente, unas pruebas de color, unas estructuras, unos diseños, y se les maneja y nos reunimos en varias oportunidades, una vez, a veces hay muchos cambios, a veces la pega de una, la pega uno viste y queda enamorado el cliente, una vez que ya ese diseño que se mata todo ese proceso previo

verdad, hasta el momento en el que el cliente aprueba el diseño, el producto que va a querer, verdad, lleva unos tiempos, reuniones, lapsos, pruebas, diseños, estructuras, comparación de la funcionalidad, todo ese tipo de cosas, una vez que ya dice me gusta, está aprobado este, coincide, este producto me funciona del todo, me lo firma aprobado con el arte final, modificaciones, artes, texto, todo todo satisfecho entonces yo cotizo, como un producto nuevo, el me lo aprueba y se hace el proceso que ya conversamos. (Entrevista Pedro, 2012)

Se observa que el proceso es más o menos el mismo, la variable está en todo lo que se define como en área de “pre-prensa”, es decir la elaboración del diseño de las propuestas, pruebas de color y estructuras.

El proceso, según la Directora Administrativa, es el mismo que describe Pedro, añadiendo un aspecto importante que es la “sectorización” del producto:

Me voy a la parte que está en Catia, es un galpón donde están las máquinas más grandes, ahí es donde estamos imprimiendo digamos lo fuerte parte de aquí digamos es para papel, y papel es impresión digital, aquí también mandamos a hacer cartón pero hemos funcionado como sectorizando el producto, o sea una cosa y otra cosa, haciéndolo más eficiente. (Entrevista a Kyrsis, 2012)

La intención detrás de este proceso, según Kyrsis, es aumentar la eficiencia en la producción.

1.3. *LOGÍSTICA DE SALIDA*

La logística de salida va referida al cómo se almacena y distribuye la producción.

Se hace énfasis, en todas las entrevistas, en que por ser una empresa que produce por pedidos, no tienen un proceso de almacenamiento de la producción, esta se distribuye al momento en que el producto está terminado. Claudio apunta a que, por ser una empresa que hace producto terminado, por pedido, entonces no distribuye, pero hace mención de algunas excepciones:

Es por convenio, hay clientes a lo que les despacho, Praline, a la Praline les estoy haciendo ahorita en Catia, cien mil unidades de estas dos maravillas de estuche y se los entrego. El Rey está en Barquisimeto lo vienen a buscar. Entonces eso es... tenemos la... eso es reparto... (Entrevista a Claudio, 2012)

Es decir que para Claudio la logística de salida depende del cliente, su ubicación y posiblemente su fidelidad con PRAG C.A. Pedro nos cuenta un poco más en detalle, nos dice que usualmente entregan en cajas de 50 unidades, que el cliente puede recogerlo en la sede, o se le envía: *“a veces lo entrego yo, a veces lo entrega Claudio, a veces se manda en un taxi, a veces tenemos un chofer que los lleva, a veces vienen ellos y lo buscan, eso es relativo...”* (Entrevista a Pedro, 2012).

Pero en general se encontró que el cliente debe venir a recoger su producto, porque PRAG C.A. no se dedica mucho a lo que tiene que ver con despacho y transporte de la mercancía.

1.4. MARKETING Y VENTAS:

Cuando hablamos de Marketing y ventas, como dice el Marco Teórico, nos referimos a cómo se mercadean los productos de PRAG C.A. y qué tipo de publicidad utiliza la empresa para promocionarse a ella y a sus productos.

Con cierto tono de humor Claudio calificó su mercadeo y publicidad como algo “muy malo”, afirma tener un gerente de mercadeo, que es Pedro, pero expresa que se han ido

reduciendo como operación: *“teníamos 100 trabajadores, 3 talleres, nos hemos reducido a dos talleres y aaaaaa 40 trabajadores... porque realmente el el el cerco a la actividad empresarial es criminal en Venezuela entonces cada día se juega para que hagas menos cosas”* (Entrevista a Claudio Berg, 2012). Se hizo énfasis en el aporte social que hace PRAG C.A., a través de PROADOPCIÓN, como estrategia de mercadeo, pero Claudio niega que esto ayude a sus ventas:

nadie me compra nada porque yo... auxilio la vida, la vida del niño y las sociedades carga... nadie me compra un céntimo, me dicen que bonito y tal, pero cuando le pides a alguno puede que le sacas algo pero muy poco... lamentablemente eso... teóricamente lo pueden poner como quieran, pero no es así. (...) teóricamente sí, pero en la práctica no... me duele decírtelo, pero ningún cliente de los míos decide entra esta imprenta y esta porque PRAG tiene ProAdopción. Te garantizo que ninguna, pero ni se lo piensan, y si se los llego a plantear: si pero de todas maneras este es más barato, sí, pero de todas maneras esta me da más calidad, y se lo vuelvo a plantear, si pero de todas maneras... o sea no, y ningún proveedor mío si yo no le pago a los días me corta el crédito, así yo les jure que es que tengo ProAdopción y... o sea... teóricamente si eso funciona con el consumo masivo y en otras culturas, como el tema verde. (Entrevista a Claudio Berg, 2012)

Se hace importante resaltar la referencia que hace Claudio a que el aporte social en este país no hace una diferencia al momento de mercadearse, de hecho llega a afirmar que: *“¿hay una consciencia social? Si hay, pero todavía no”* (Entrevista a Claudio Berg, 2012), haciendo referencia a que en el país si hay quien se preocupe por el mejoramiento de lo social, pero que esto no influye sobre sus decisiones en el ámbito comercial o económico. Claudio hace referencia a que el aporte social suele ser una estrategia de mercadeo cuando se habla del consumidor final, y que como en PRAG C.A. no se trabaja con el consumidor final su aporte a PROADOPCIÓN no puede ser considerado como una estratégica de mercadeo.

Por otro lado Pedro hace referencia que PRAG C.A. nunca ha sido una empresa que se publicite con fuerza, menciona que quizás en alguna oportunidad se ha hecho algún trabajo

por ciertas circunstancias, pero que en general en los últimos dos años se ha mantenido un bajo perfil: *“no hemos vuelto a hacer publicidad, de resto nos conocen, nos llaman, o uno visita al cliente, existe una relación, pero en publicidad no sé si en estos momentos habría que hacerlo, pero no se está elaborando”* (Entrevista a Pedro Godoy, 2012)

1.5. SERVICIOS:

Cuando hablamos de servicios nos referimos a qué ofrece PRAG C.A. a sus compradores, se clasifican como servicios beneficios extras aparte del producto por el que el cliente paga; es decir despacho en tiempos cortos, crédito, instalación, garantía, entre otros. Evidentemente PRAG C.A. por ser una imprenta no ofrece servicios como instalación, mantenimiento o garantía.

Pedro nos dice que PRAG C.A. ofrece su especialización en la elaboración de estuches de calidad con procesos especiales:

Llevar muchos procesos adicionales que de alguna manera hacen a los estuches Premium, no sé si, eso es una parte que nos identifica, la especialización, nosotros somos unos especialistas en estuchería de lujo, nosotros hicimos estuches de lujo con procesos especiales, lo puedes ver ese que esta inclusive ahí, no son estuches comunes y corrientes, son estuches más especializados, más caracterizados ahí nos caracterizamos, y nos destacamos dentro del mercado, hacemos esa especialización. (Entrevista a Pedro Godoy, 2012)

Kyrsis menciona que PRAG C.A es básicamente una empresa de productos, y que su principal servicio para sus clientes es la satisfacción:

Que yo te entrego específicamente lo que tú me estas pidiendo ok, entonces yo tengo un tiempo de quince días para que tú me des conformidad de tu estuche, está listo, me lo devuelves si no estás conforme ok, ese es el procedimiento con el estuche, porque tú me estas pidiendo “yo quiero este cartón con este color”, en el momento que tú me apruebas ese pedido yo tengo el deber de entregártelo en las condiciones que tú me lo estas pidiendo, si no tienes quince días para revisarlo y entregármelo ok. (Entrevista a Kyrsis Giménez, 2012)

De ahí podemos entender entonces que el principal servicio que ofrece PRAG C.A. a sus clientes no es un despacho rápido, o algún tipo de mantenimiento, es la garantía de satisfacción a través de productos especializados de alta calidad; además del extra de que el cliente tiene 15 días para expresar su disconformidad y hacer cambios en el producto.

2. CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONALES:

2.1. OBJETO DE LA EJECUCIÓN:

Cuando hablamos del Objeto de la Ejecución debe tomarse en cuenta la dicotomía existente entre el Tema y el Procedimiento. Las políticas de Responsabilidad Social pueden buscar influenciar un tema, o un procedimiento; todo va a depender de qué pretender cambiar la empresa con su estrategia de Responsabilidad Social y cuál viene a ser el objetivo de sus políticas de RSE. Es decir que estamos hablando de expectativas de cambio y alcance y objetivos de la estrategia.

Pedro menciona que el objetivo principal de PRAG C.A., a través de PROADOPCIÓN, es crear familias de corazón y dotar de familia a aquellos niños que la vida no les dio esa posibilidad:

Es decir a esas personas que por alguna circunstancia de la vida se quedan sin padre ni madre, o que no pueden tenerlo, darle una familia, eso se trata, quizás no sea apropiado el término, proporcionarles un papá y una mamá al niño que no lo tiene, así clarito, es decir hacer... ellos se llaman crear familias de corazón, de amor, así clarito... dar una familia a esos niño que no la tiene, con todo lo que implica, porque eso es una complicación muy complicada jajaja... (Entrevista a Pedro Godoy, 2012)

Pedro menciona también que Claudio ha dedicado su vida a que muchas familias más tengan sus niños, y que estos niños puedan tener padres; llegando a hacer referencia a que su objetivo principal, como lo vimos anteriormente, es la creación de nuevas familias, en este caso a través de la adopción.

Por otro lado Kyrsis nos menciona la idea de ayudar, menciona que Claudio lo que quiere es compartir su idea de felicidad a través de la adopción, y pasa a hacer referencia a un aspecto que trasciende el objetivo de la creación de nuevas familias: *“Mira yo he sentido que*

lo que quieren es incorporar a las empresas a la parte de la sociedad, que sean más participativas, y eso me parece bien porque tú no estás aislado de las cosas". Este objetivo que define Kyrsis va más allá del objetivo inicialmente planteado por Pedro, es algo que trasciende el concepto de PROADOPCIÓN, de hecho es algo que hace referencia directa al concepto de RSE.

Claudio Berg, en su carácter de Accionista comienza por apuntar que su visión es a largo plazo, de unos 30 a 50 años y nos dice de forma puntual cuál es su misión: *"mi misión ¿sabes cuál era? Era... ehh... los... las personas que quisieran adoptar, acompañarlas ¿ok?"*. Lo que buscan es incidir en pro del niño y cooperar con la madre que tiene la necesidad de dar a su hijo en adopción, o la familia que está buscando adoptar a un niño.

Es importante hacer notar el ahínco con el que se niegan a convertirse en una entidad de atención como lo son otras casas hogares del país, Claudio resalta constantemente que su intención es ayudar al niño, pero no crear una institución que se haga cargo de él como lo son Fundana, Hogar Bambi, entre otros.

Claudio apunta a que en los últimos 10 años han incidido sobre varias cosas, algunas son procesos, otros temas:

Cosa que hemos incido en los últimos 10 años... el tema de la... desinstitucionalización que es un palabro así desinstitucionalización. (...) O sea el niño tiene derecho a una familia, una familia de origen, con una familia sustituta o una familia definitiva, pero no va a una casa, no va a Fundana, no va a las hermanitas, no va a las monjas o a los curas. ¿Por qué? Porque el estado le tiene que garantizar la familia, y en lugares como Italia no existe una sola casa con niños, o sea el niño aparece en el bar que lo abortó la rumana, lo agarra el Servicio Social lo lleva la policía lo enseña y a la media hora, a las dos horas, en la tarde, con una familia, o en adopción porque ya definieron que era y a la orden de un juez o una familia sustituta mientras se aclara el tema de la drogadicción que hay que ver como la reintegran al sistema. Pero no está en Fundana, está en una familia, eso en Venezuela no se ha creado una institución. (Entrevista a Claudio Berg, 2012)

Por otro lado el Director General nos menciona que han evitado caer en el pecado original, es decir que han evitado el destino de esas casas y entidades de atención a las que según él se las come el día a día, todo esto gracias a su objetivo de dismantelar la institucionalización del niño. Claudio dice que en PROADOPCIÓN trabajan para evitar lo que ocurre con estas casas que: *“al final terminan trabajando, sin darte cuenta, para tener niños en las literas que tienen y no para sacarlos de ahí...”* (Entrevista a Claudio Berg, 2012). Según el Director General:

El objeto completo que en realidad no es más que el derecho de los niños a vivir en familia, el derecho de los niños y esto pasa por un proceso de institucionalización, fortalecimiento familiar, esteeee colocaciones familiares, adopciones, medidas de abrigo, políticas de infancia etc. (Entrevista a Claudio, 2012)

Y así es como él resume lo que impulsa a PROADOPCIÓN.

2.2. RELACIÓN CON OTRAS POLÍTICAS O EMPRESAS:

Cuando se menciona la relación con otras empresas la dicotomía gira en torno al diferenciarse o no diferenciarse de otras empresas que inciden sobre la misma área o problema sobre la que busca incidir la estrategia de RSE de su empresa. Es importante conocer si hay otras empresas que trabajan sobre el mismo problema, situación o tema; o si la empresa está buscando incidir sobre un área o procedimiento que no está siendo atendida. Dado que el Estado debe garantizar los Derechos del Niño, Niña y Adolescente, la adopción y el trabajo con niños se vuelve un tema sobre el que este debería incidir también.

Pedro nos dice que, en su opinión, se han logrado cosas espectaculares con PROADOPCIÓN, y que si otras empresas colaboraran como él lo hace se lograrían cosas maravillosas: *“porque hay muchas áreas en las que desde el punto social se puede aportar o colaborar”* (Entrevista a Claudio, 2012). Pedro también niega tener conocimiento de que otras

empresas estén incidiendo sobre la misma área que PRAG C.A., habla de que quizás se puede considerar que colaboran a nivel económico, como es el caso del Gremio de Artes Gráficas, pero:

Que haya una persona dedicada a eso y que le quite tiempo, y deje de irse a disfrutar un fin de semana, o el trabajo, y se involucre con una organización, en Venezuela no hay mucho pero particularmente conozco este...y algunos relacionados que de alguna manera aportamos poco... (Entrevista a Pedro Godoy, 2012)

De hecho Pedro comenta que incluso el Estado ha dejado estas áreas de lado, dice que no las ha desarrollado, ni les presta atención: *“No desarrolla ni deja desarrollar, no participa ni deja participar, y los únicos perjudicados son los niños que están esperando ahí a su papa y su mama... y el Estado no”*. Menciona que dado que en el estado no existe la sensibilidad de pensar en el bienestar del niño que necesita una familia, este sector se ve desatendido. De hecho durante toda su entrevista Pedro hace notar que, desde su punto de vista, esta situación del niño que necesita una familia y la familia que necesita un niño no es atendida por otras organizaciones, ni por el estado en Venezuela.

Kyrsis tampoco reconoce que haya alguna otra empresa que trabaje sobre estos temas y procedimientos.

Claudio dice no sentir que haya otras empresas que trabajen sobre los mismos objetos y procedimientos que PRAG C.A. a través de PROADOPCIÓN, porque el esquema de trabajo de PROADOPCIÓN se distingue, a partir de las decisiones iniciales, en que mantiene una organización de incidencia, enfocada en su proyecto sin transformarse en una entidad de atención.

Decidimos desde un inicio no tener niños a nuestro cuidado, sea cual sea la razón no tenemos niños directamente en nuestro cuidado, entonces esto nos ha dado una visión, una visión como de helicóptero... visión de helicóptero del

asunto... más estratégica de cómo está funcionando el conjunto de cosas. Mantenernos más alertas a incidir en el problema, si en algunos casos de segundo piso. Mientras que otras que pudiesen coincidir en muy buena medida con nuestros objetivos son entidades de atención, entonces, buena parte de la energía, de los recursos, de los resultados, se miran en torno a la operación diaria de estas organizaciones. (Entrevista a Claudio Berg, 2012)

De hecho Claudio lleva a cabo una comparación con Fundana porque tienen todo un conjunto de programas como Profam, Casa de Abrigo, Ángel de la Guarda, Grandes y Chiquitos, entre otros; pero de nuevo PROADOPCIÓN se diferencia porque no cae en lo que denominaron como el “pecado original” es decir con su enfoque hacia la desinstitucionalización logran mantenerse en otro canal diferente a estas organizaciones, incidiendo sobre temas y procedimientos diferentes.

2.3. *COMPLEJIDAD ORGANIZACIONAL:*

En lo relativo a la complejidad organizacional las empresas pueden orientarse a conformar instituciones sencillas o complejas; esto va a depender del tamaño que se pretende tenga la organización, cuánto está dispuesto a invertirse en tiempo, dinero y personal, para el funcionamiento de la organización y el desarrollo de la estrategia de RSE; y por ultimo si se está buscando que la organización que lleva a cabo estas estrategias sea independiente de la empresa.

En relación a la disposición a invertir en PROADOPCIÓN por parte de PRAG C.A. Kyrsis no duda en mencionar que se invertirá en la medida que se pueda:

Nunca hemos medido cuanto está dispuesto a dar, yo pienso que PROADOPCIÓN es un hijo de PRAG, entonces en la medida que uno pueda seguir manteniendo ese hijo y ya pueda volar solo ya vuela solo pero nunca nos hemos puesta a... pero tenemos un límite por supuesto, en este momento no podemos aportar mucho más porque estamos viviendo una situación de de

Claudio busca resaltar algo que será el centro de esta discusión, y el punto de partida para entender el nivel de independencia que tiene PROADOPCIÓN cuando nos dice que:

recesión económica, entonces tenemos unos límites, pero en las buenas tenemos un aporte mayor para ello, una planificación, quizás cuando hemos tenido oportunidades hemos contratado un poco más de gente ok, pero también la visión ha sido de asesorar, a medida que va creciendo pues se va creciendo. (Entrevista a Kyrsis Giménez, 2012)

Observamos entonces como, para Kyrsis, no hay un límite en lo que PRAG C.A. está dispuesto a invertir, en ningún ámbito, para mantener a PROADOPCIÓN funcionando y cumpliendo sus objetivos.

A nivel de la posibilidad de que PROADOPCIÓN sea independiente de PRAG C.A. Kyrsis dice que, desde su punto de vista, PROADOPCIÓN ya debería pararse en sus propios pies, es decir que ya debería ser independiente, haciendo referencia a que todavía no lo es del todo. De hecho hace referencia que le gusta la idea de que las empresas tengan una parte dedicada a la inversión social, y que si es una norma pues debe dejarse así, es decir que la organización sea dependiente de la empresa, pero desde su punto de vista: *“cada empresa debería mantenerse por sí sola, esa es la idea...”* (Entrevista a Kyrsis, 2012). Pero cierra haciendo referencia a que PROADOPCIÓN no puede mantenerse por sí misma, hace ahínco en que económicamente PROADOPCIÓN depende de PRAG C.A. porque no tiene la capacidad de decir que tiene aportantes fijos y fondos seguros.

Nosotros estamos en un proceso... hmm... este no es un programa de Corporación PRAG, pero es el programa de Corporación PRAG, o sea ProAdopción no es de Corporación PRAG, de hecho no es de nadie, ‘ok? Pero si es el programa de Corp. PRAG y desde el punto de vista de Responsabilidad Social es un programa que si ha trascendido más allá del aporte que se hace una vez al año, en varias maneras. (Entrevista a Claudio Berg, 2012)

Podemos rescatar de esto que PROADOPCIÓN es una institución independiente de PRAG C.A., de hecho llega a afirmar que si el ya no está en PRAG C.A. a PROADOPCIÓN le quedarían muchos años de vida. Es importante que Claudio resalta que hay muchas coincidencias entre PRAG C.A. y PROADOPCIÓN, comenzando porque están en el mismo espacio físico, se hace mención también de que el administrador de ambas instituciones es el mismo, el Gerente de Mercadeo de PRAG C.A. que es abogado a veces ayuda con los trámites de PROADOPCIÓN, el personal de PRAG C.A. participa al momento de hacer las ediciones, porque estas se hacen dentro de la imprenta y en el “Día de la Adopción”, los auditores de PRAG C.A. son los auditores de PROADOPCIÓN de forma gratuita, el que troquela no cobra sus trabajos para PROADOPCIÓN, entre otras coincidencias.

A pesar de todo esto Claudio define PRAG C.A. y PROADOPCIÓN como dos organizaciones separadas, estableciendo que estas coincidencias se ven porque hay un sentido de pertenencia.

Claudio nos habla también de que PRAG C.A. hace un simple papel de “pitador” al momento de buscar fondos, sobre todo con los gráficos, pero menciona la existencia de otros donantes como Mercantil, donantes particulares, Zoom, entre otros que nos hacen ver que PRAG C.A. no mantiene PROADOPCIÓN, solo la ayuda.

Cuando se preguntó sobre la posibilidad de crecimiento y el cuánto quisieran que se expandiera PROADOPCIÓN, Claudio responde que el crecimiento de la institución iba a ser el necesario, dependiendo de las circunstancias. El Director General explica un poco más la visión que tienen:

Quizás la pauta yo siento que la da eh... efectivamente la... la pertinencia el sentido que tiene la misión y los proyectos, porque si tú te manejas con proyectos y en un momento dado dices: este conjunto de proyectos, con esta infraestructura y este nivel de costos... estas capacidades que tenemos ahorita no nos satisface como para llegar al nivel a donde queremos llegar pues... pero hasta ahora lo hemos venido haciendo de manera eficiente con este esquema que te decimos, o sea sin ser organización y sin poner más.
(Entrevista a Claudio Berg, 2012)

La principal justificación para no buscar el impulsar el crecimiento de la organización es perder la razón de ser de la organización, es decir caer en lo que caen las instituciones de atención que trabajan para mantenerse y no para lograr sus objetivos, o como lo define Claudio:

Muchas organizaciones terminan alimentándose en sí mismas (...) dedican el grueso de su tiempo a conseguir dinero pa' pagarse los recursos y el 20% (...) Y entonces nos han llamado: estamos desesperados por la plata, ¿Cuándo nos reunimos a entender cómo es el manejo? Es que estamos desesperados, es que no conseguimos dinero, menos mal que no llegan a esta oficinita. En el caso de ProAdopción no existe eso y ahí la respuesta un poco de la organización.

Vamos a ser lo que tengamos que ser ¿ok? Pero no estamos trabajando para tener una sede (Entrevista a Claudio Berg, 2012).

A partir de esto podemos observar que según Claudio PROADOPCIÓN no apunta a crecer más allá de lo que ya es.

2.4. NIVEL DE LA ACCIÓN A REALIZAR:

Esta dicotomía se relaciona con quién ejecuta la acción que recibirán los beneficiarios. La orientación puede darse de dos maneras: de forma directa o de forma indirecta. Cuando es de forma indirecta la empresa suele financiar a otra institución que realiza las acciones, cuando se habla de orientación directa nos referimos a que la institución que la empresa constituye para desarrollar sus políticas de responsabilidad social es la misma que realiza la acción que reciben los beneficiarios.

Para esta clasificación se deben tomar en cuenta dos puntos: la independencia del ejecutor y el nivel de esta independencia. Según Claudio PROADOPCIÓN es un proyecto de RSE de PRAG C.A. pero que ha trascendido más allá del aporte que se hace anualmente, de

hecho hace mención de que en estos momentos no es el programa de RSE de PRAG C.A. si no que ya es una institución medianamente independiente. Como se mencionó anteriormente hay una relación directa entre ambas instituciones, sobretodo en la ubicación física y en el personal, pero como también se mencionó con anterioridad, PROADOPCIÓN podría seguir funcionando sin PRAG C.A.

Hay una sinergia ahí y es inevitable, bueno, yo tengo en mi oficina ProAdopción, ProAdopción y los estoy recibiendo a ustedes aquí como ProAdopción, pero antes de que ustedes llegaran estaba viendo los troqueles, la producción la planta, las cosas con los clientes y aquí tienen los eventos de ProAdopción, o sea es inevitable, dentro del punto de Responsabilidad Social a mi me gustaría que vieran que este si es el proyecto de PRAG, o sea ProAdopción si es el proyecto de PRAG, pero ProAdopción no es, no depende de PRAG, ProAdopción es más que PRAG, yo mañana me muero y tal y ProAdopción va a seguir 40 años más porque ya tiene un proyecto. (Entrevista Claudio Berg, 2012)

Vemos entonces que si bien PROADOPCIÓN en este momento no es totalmente independiente de PRAG C.A. según Claudio podría llegar a serlo de ser necesario, pero por ahora no pretenden cambiarlo, porque Claudio considera que esta cercana relación entre PRAG C.A. y PROADOPCIÓN es una coincidencia feliz:

Y hay pues la consciencia feliz de que le presidente de Corp. PRAG es el presidente de ProAdopción y que esta siempre internamente aquí, inclusive ya no solo en lo material, el espacio o la... nosotros hablamos con mucha frecuencia de esta felicidad, ProAdopción en... yo soy director en Fundes, y soy director en la cámara de artes gráficas y soy director en el consejo consultivo de los scouts, entonces cuando hay reunión de los scouts es en la sede de San Bernardino, o en la sede de Fundes cuando es de Fundes o en la sede de artes gráficas, entonces tu vas tus 3 horas a la semana o tu junta al mes, o un día especial que hay que hacer un proyecto, o analizar una, hacer un despliegue de planificación, entonces u te dedicas o te mandan un documento,

pero José Gregorio esta aquí y yo salgo y está reunido con una señora que vienen con el bebe, su hijo, entonces viene a agradecerle entonces ven él es el presidente de ProAdopción señora, o se mete en mi oficina: mira vale esto que se salió, entonces no hay como una agenda. (Entrevista Claudio Berg, 2012)

Podemos ver así como la relación entre PRAG C.A. y PROADOPCIÓN va más allá de la dependencia o independencia económica, del compartir el espacio físico y el personal. Claudio hace ver que el vínculo entre ambas instituciones es físico, económico, pero también tiene un componente sentimental y de “conveniencia” por decirlo de alguna manera, donde el Director General es, normalmente, el elemento que mantiene vinculadas a ambas instituciones.

2.5. *DIVERSIFICACIÓN DESEADA:*

Según Rodríguez (2005) esta dimensión se relaciona con el nivel de concentración de la intervención, para poder así concretar la política de responsabilidad social de la empresa. La diversificación puede ser Monointervencionista o Polintervencionista. La monointervención se centra en un tema, área o procedimiento, mientras que la polintervención busca atacar diversos temas, áreas o procedimientos.

Kyrsis habla de incorporar a las empresas a la parte social como objetivo de las políticas de RSE de PRAG C.A. y menciona que no hay un área específica en la que la empresa este tratando de incidir, pero si hace mención de que era imposible no ayudar a una tarea tan bonita como darle hogar a los niños, haciendo ver que ese es el enfoque principal, de hecho llega a afirmar que:

Estamos enfocados en ProAdopción, porque decirte que también estamos haciendo una cancha para la comunidad, o sea que trabajamos con que le damos un apoyo médico a la comunidad, no lo hacemos... si podemos colaborar con la comunidad lo hacemos, pero fuera de ProAdopción no lo hacemos... (Entrevista a Kyrsis Giménez, 2012)

Pero si considera que se está buscando generar consciencia social en los actores del entorno de PRAG C.A.

Nosotros hemos mantenido reuniones con algunos vecinos en Catia, cerca del galpón, de cómo mantener aquello mejor, con la propia gente y enseñarlos que tenemos que vivir en comunidad, es otra cosa, no son cosas que tú puedas decir puntuales, por decirte yo hice dos horas de jornadas de concientización de los vecinos, eso no lo hemos hecho así, de alguna forma informal si (Entrevista Kyrsis Giménez, 2012)

Esto nos hace ver que si inciden sobre otras áreas, solo no lo hacen de manera formal, por lo tanto esta fuera de sus estrategias de RSE, simplemente entra dentro de lo que Kyrsis califica como vocación de servicio.

Si nos vamos a lo que nos dice Claudio su foco principal es el bienestar de los niños, como se ha mencionado anteriormente él define, como objetivo principal acompañar a quienes quieran adoptar y ayudar a quienes necesitan ser adoptados, igual que Pedro quien menciona que el objetivo principal de PRAG C.A., a través de PROADOPCIÓN, es crear familias de corazón y dotar de familia a aquellos niños que la vida no les dio esa posibilidad. Pero, en el caso de Claudio y Pedro observamos también como se han diversificado esfuerzos para lograr cosas como la desinstitucionalización.

2.6. *ORIGEN DE LOS RECURSOS:*

Los recursos pueden provenir, o no, de forma exclusiva de la empresa que desarrolla la iniciativa de RSE, de los aportes de sus empleados, de una capacidad rental proveniente de algún patrimonio asignado por la empresa o de una combinación de alguna de estas modalidades. Considerando esto las empresas tienen dos alternativas, utilizar recursos exclusivos de la empresa, o buscar otros aportes. Cuando habla de otros aportes Rodríguez (2005) se refiere a que la fuente aquí no proviene de los fondos de la empresa, cuando se

buscan otros aportes se hace de forma sistemática y se trata de articular los intereses de otros cooperantes con los de la empresa.

Kyrsis es quien lleva los balances de PRAG C.A y PROADOPCIÓN, y menciona que los recursos de PROADOPCIÓN nunca han sido extraordinarios, de hecho menciona que es lamentable que las asociaciones civiles suelen manejar recursos escasos, cuando se le preguntó de dónde provenían los recursos de PROADOPCIÓN su respuesta fue:

Primeros aportantes, corporación PRAG para esto, y de los propios directores, del aporte personal de Claudio, del aporte personal del padre Armando, del aporte personal de José Gregorio, y de los aportantes colaboradores, algunas empresas, asociaciones, personas que quieran donar algo, y de muchas personas que son padres adoptivos, esos son los recursos que hemos manejado... (Entrevista a Kyrsis Giménez, 2012)

Es decir que no todos los recursos provienen de PRAG C.A. si no que existe una combinación entre recursos propios de la empresa, tanto a nivel de dinero como de tiempo, personal y participación; y recursos que provienen de fuera de ella, fundaciones, familias de corazón, entre otros.

Claudio por otro lado expresa que:

De algún lugar tienen que salir los recursos, ok. Nos hemos manejado con presupuestos que le podemos suministrar, relativamente modestos, son públicos y con ingresos 100% del sector privado. Inicialmente teníamos la esperanza de, de dar ingreso de lo que nosotros llamamos familias de corazón, han sido porcentualmente muy bajos, inmateriales como dirían los auditores (Entrevista a Claudio Berg, 2012)

Es decir que vemos de nuevo una combinación entre recursos propios y externos, agregando que todos son de empresas, fundaciones o colaboradores privados, es decir que no

se observa colaboración por parte del Estado. Claudio apunta también a que no reciben recursos de los padres que adoptan, es decir no hay ingresos por los servicios que PROADOPCIÓN ofrece a los padres que quieren adoptar.

Las colaboraciones vienen de diversos sectores:

Sector financiero, fundaciones, sector gráfico y Corporación PRAG, es más Corp. PRAG en ningún momento aparece como Corporación PRAG cuando tratamos de hacer ruido, si no es un aporte del sector gráfico y yo lo utilizo con trampa porque por ejemplo... nosotros hacemos un bono de... un bono ProAdopción (Entrevista a Claudio Berg, 2012)

De hecho es Claudio quien menciona que PROADOPCIÓN ha sido “adoptada” por la Asociación Industrial de Artes Gráficas, resaltando que es la primera vez que el observa cómo una cámara asume un proyecto de RSE en conjunto.

Claudio explica que el mayor aporte que PRAG C.A. hace a PROADOPCIÓN es aquello que le da sin cobrarle, es decir que el mayor aporte que le da la imprenta a PROADOPCIÓN viene representado por las facturas de luz, agua, teléfono e insumos que PROADOPCIÓN consume dentro de la sede de PRAG C.A. y que esta no le cobra:

Porque ProAdopción está dentro de una oficina, y gasta luz y teléfono y papelería y fax y teléfono y rollo de fax, eso se cuantifica y se presupuesta y es un costo que tiene ProAdopción, lo que pasa es que tiene una facilidad. Y es que no tiene que sacar los 300bs que cuesta la señora de la limpieza, ni ir a pagar la factura de los 44 bs del teléfono ni el recibo de luz ni el alquiler, eso tienen una cuantificación y eso cuesta al año... además eh... no es representativo, no llega a mil y pico de bolívares al mes, 12mil 14mil bs al año (Entrevista a Claudio Berg, 2012)

De hecho, Claudio muestra que esta es la única colaboración que PRAG C.A. hace de forma directa a PROADOPCIÓN, porque el resto de su aporte en dinero lo hace bajo el nombre de la Industria Gráfica:

Cuando tu a una junta de artes gráficas le dices: bueno estamos recogiendo dinero y y y todos les doy bonos de mil desde 5mil y de 10mil, unos agarran los de 5mil dos de mil, los de 10mil y cuando miran todos les digo te felicito hemos recogido 100mil bs, todos salen felices, lo que no saben es que 50mil son de PRAG, pero no importa, hemos recogido 100mil como Industria Gráfica. (Entrevista a Claudio Berg, 2012)

Claudio habla de un análisis que se hizo para los 5 años determinando como había sido la evolución de la “mezcla” de aportantes, y menciona que se ve como todo arranca por los padres, o las familias de corazón, y que luego se van incorporando fundaciones, como por ejemplo Fundación CANTV y Fundación Mercantil, hasta que se han consolidado aliados sólidos con el pasar del tiempo.

tenemos aliados que han sido bien consistentes y yo les puedo proporcionar la gráfica y tal de cooperantes que durante 6 años, no mucho 6 7 años han sido consistentes y han venido incrementando. La fundación Banco Mercantil el primer año nos dio 3mil bs, después 6mils, después nos dio 12mil y 14mil o sea que ha sido ha sido consistente en el tiempo, entonces eso es importante. (Entrevista a Claudio Berg, 2012)

Podemos ver entonces que los recursos de PROADOPCIÓN provienen de fuentes variadas.

3. ROL DE LOS TRABAJADORES

Cómo fue mencionado anteriormente se Cajiga Calderón en la búsqueda por brindar un “Empleo Digno” la organización debe buscar:

...crear internamente un ambiente de trabajo favorable, estimulante, seguro, creativo, no discriminatorio y participativo en el que todos sus miembros interactúan a partir de bases justas de integridad y respeto que propician su desarrollo humano y profesional, contribuyendo para que alcancen una mejor calidad de vida. (Calderón).

En este sentido se ha recogido la información relacionada a la perspectiva que tienen los grupos de interés seleccionados para este estudio, sobre el papel que cumplen los empleados y trabajadores en la estrategia de Responsabilidad Social implementada por la organización PRAG C.A.

Partiendo de esto y entendiendo que el papel del trabajador no debe ser pasado por alto Rodríguez plantea dos escenarios o posibilidades. El desarrollo de un Voluntariado o de Acciones Voluntarias, siendo la principal diferencia la regularidad con la que se llevan a cabo unas u otras, bien sea de forma sistemática, o esporádica.

En ese sentido el Sr. Claudio Berg comenta en relación a la configuración del grupo de accionistas que conforman PRAG, en ese sentido plantea: “Ésta (PRAG C.A.) es una empresa 100% familiar y yo tengo el 58% de las acciones en forma directa y el 85% en forma indirecta...”, destacando su total injerencia en los asuntos de la organización.

De igual forma comenta sobre una de los principales ganancias que percibe como Accionista, y como Director General: “...yo creo que lo importante es el sentido de pertenencia... hay un sentido de pertenencia hacia lo que es ProAdopción, lo que se ha hecho, porque en ningún momento es obligado, si ha habido motivación, si ha habido información,...

en los eventos que hacemos, en el Día de la Adopción ellos participan”. Del mismo modo comenta:

eventos y publicaciones y atención al público que hay el taller tal, que tal gente llama. Él no está aquí todo el tiempo, el teléfono suena,... no le dicen usted está llamando a una empresa tiene que llamar más tarde, ellos están ahí... Entonces están participando en ese taller, y además lo tienen internalizado, no es: “ay coño que fastidio”... (Entrevista a Claudio Berg, 2012)

Y acota en relación a proyectos relacionados directamente con los trabajadores, e incluso de los trabajadores:

...yo recuerdo situaciones personales, el primer año que hicimos el primer informe, estábamos compaginándolo y había una de las trabajadoras que lloraba, es que no tenía hijos y ella asumía que como ella era obrero no podía adoptar porque: hay que tener casa propia, hay que ser rico. Entonces ahí es un caso directo... el caso del marca-libros es un trabajo... cuando hay que hacer algún publicación están pendientes. (Entrevista a Claudio Berg, 2012)

Es necesario acotar que el proyecto de desarrollar un marca-libro nace a partir de la iniciativa interna de los trabajadores; Estos, al ver que se obtenía un exceso a partir de la producción de un determinado producto proponen, y obtienen el apoyo del resto de la organización, utilizar este material para desarrollar un marca-libro con el propósito de generar algún aporte a ProAdopción.

Sin embargo, al contrastar el papel actual de los trabajadores con los postulados de Rodríguez (2005) se evidencia claramente que no puede clasificarse como actividades vinculadas a un voluntariado debido a que estas “no se llevan a cabo de forma sistemática y permanente, o al menos de forma regular en períodos cortos.”

El Accionista tiene una percepción particular sobre el obrero en general, comenta: "...el obrero es mucho más difícil...Entonces estamos en Venezuela 2012 no estamos.... Ese tema del voluntariado es un tema muy particular, es muy complejo..."; "los obreros míos en la planta en Catia, durante años ellos dijeron si presidente de PRAG y ProAdopción... sí... pero algo le saca! algo gana, o sea... no sé... Hoy día creo que ya entienden y que saben que no solo no le saca si no que le cuesta".

A partir de la revisión de la información obtenida a partir de las entrevistas en profundidad, y el material bibliográfico, se puede identificar que como plantea Claudio, del mismo modo Pedro Godoy, el Director de Mercadeo, comenta:

"... si hay sensibilidad, cuando se trata de niños aportan, quizás pudieran en un momento determinado, creo que pudieran aportar más...quizás más como propuestas donde se les dirija y ellos puedan aportar, más desde ese punto de vista, sin embargo puede que uno u otro caso puede surgir... porque uno tiene sus sorpresas, la vida y a veces hay personas que están ahí y... Tienen toda una serie de cosas, muchísimo que aportar, y a veces están ahí ideas maravillosas que mueren ahí porque nunca salieron... (Entrevista a Pedro Godoy, 2012)

En cuanto a la formación propia de PROADOPCIÓN menciona, "...cada vez se ha formalizado mejor, cada vez tienen un equipo mejor formado, ellos se dedican cien por ciento a eso y dan muy buen resultado...". Esto se ve reafirmado por el comentario realizado por el Director General cuando menciona: "El día de la adopción es "¿Dónde tenemos que ir? ¿Dónde es la cosa?". Y van voluntariamente".

Del mismo modo a partir de la información recogida a partir de la entrevista realizada a la Directora Administrativa, Kyrsis Giménez, se obtuvo lo siguiente: "...aquí la gente por ejemplo cuando se trata de PROADOPCIÓN colabora mucho más allá de... de su... o sea lo hace de vocación, y el que no lo hace, no lo hace, no lo estamos obligando a eso, el que quiera participar participa, y de vocación...", y continúa: "Muchas veces tienen un papel (los trabajadores), pero más por colaboración ok, o porque hacen un trabajo... el imprime un

folleto, le pone un poquito más de cariño al folleto, más participación...”. Sin embargo menciona claramente “lo que está ligado es a la gerencia general con sus actividades, quizás un área administrativa como yo que me incorporo, la gerencia de mercadeo que se involucra un poco, pero no como se dice en los tuétanos no...”.

Por otro lado Pedro comenta “yo he participado en uno o dos, quizás ha sido más circunstancial, porque yo por lo general viajo mucho”, “uno siempre está disponible, siempre disponible, en cualquier momento hay que acompañar, hay que ir, hay que llevar...”. Y comenta, a partir de su percepción en relación a la participación de los trabajadores, y considera que con una estrategia que se aboque a integrar a los trabajadores a los proyectos de PROADOPCIÓN pudieran brindar mayor colaboración, sin embargo señala que debería ser “...una colaboración dirigida, es decir tenemos una actividad con los niños quizás pueden ir a participar, quizás más... donde se les dirija y ellos puedan aportar...”. En ese mismo sentido considera que se puede abrir espacio a iniciativas propias de estos mencionando:

... podrían incluso hacer sus planteamientos, porque uno tiene sus sorpresas, la vida y a veces hay personas que están ahí y cuando tu les abres un abanico oye! Tienen toda una serie de cosas, muchísimo que aportar, y a veces están ahí ideas maravillosas que mueren ahí porque nunca salieron... (Entrevista a Pedro Godoy, 2012)

Por su parte la Sra. Giménez cuando deja en evidencia un nivel de conciencia social importante por parte de la mayoría de la organización, el cual podemos identificar a partir de los descrito “...aquí va la vocación de cada persona, porque te digo yo se que el Sr. Wilmer (Trabajador) trabaja con los muchachos a nivel de fútbol, el tiene su equipo de fútbol, de hecho PRAG le ha colaborado más de una vez con algún uniforme, alguna merienda, algún gesto, algunas cuestiones pero fíjate tu él hace sus labores en su comunidad con el fútbol...”; Del mismo modo hace mención a una trabajadora del galpón en la zona de Catia, “...hay una muchacha que está en Catia que se llama Zaida (Trabajador) que se que ella tiene una labor social de poner baile de hecho se presento gratuito para una cosa de PROADOPCIÓN...”; De igual forma menciona “sé que el Sr. Godoy de la parte de mercadeo, él le da por sembrar

plantas por todo el país, por donde el va siembra matas, árboles”, y finalmente en relación a ella comenta “esta que está aquí canta, en un grupo que participa y nos invitan a los eventos y vamos y cantamos en la comunidad, en algún momento también me dedique a trabajos en mi urbanización...”;

Es necesario rescatar que la misma Director Administrativa de la organización menciona “que más te puedo decir, te apuesto que hay mucha gente que trabaja que no lo sé porque tú no te das cuenta, uno de los trabajadores es sindicalista, y hace por algo el sindicato, eso es social también...”. Y comenta finalmente lo siguiente refiriéndose a los trabajadores de la organización:

Muchas veces tienen un papel (los trabajadores), pero más por colaboración ok, o porque hacen un trabajo... nos incorporamos de alguna forma participativa sin cobros, voluntaria, pero no existe una formalidad; “tú vas a dedicar dos horas de tu trabajo para el trabajo de PROADOPCIÓN, el que quiera colaborar perfecto. (Entrevista a Kyrsis Giménez, 2012)

De igual forma esto lo reafirma el Sr. Godoy cuando comenta: “Yo tengo tiempo que, te soy honesto no colaboro de una manera más formal...”

4. DIMENSIONES ESTRATÉGICAS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

4.1 META- OBJETIVO:

En el proceso de diseñar una Estrategia de Responsabilidad Social Empresarial según Rodríguez (2005) es necesario establecer cuál es la intención que realmente subyace en la realización de las acciones determinadas.

En relación a lo que PRAG C.A. busca lograr a partir de su Estrategia de Responsabilidad Social Empresarial El Accionista y Director General considera que entre PROADOPCIÓN y PRAG C.A. “hay una sinergia”, y de igual forma comenta “ProAdopción es más que PRAG, yo mañana me muero y tal y ProAdopción va a seguir 40 años más porque ya tiene un proyecto”. De igual forma menciona más adelante lo que considera el propósito personal que busca a partir de su desarrollo social, comenta: “...la forma... de trascender, es el poder servir!”. En ese sentido pretende para su proyecto “que fuera transparente y cooperamos para que sea legal y damos información” como objetivos principales.

Así mismo, en relación a los esfuerzos que realiza con respecto al desarrollo social el Sr. Berg reflexiona: “Qué bueno que una empresa pequeña pueda dar una parte importante de sus utilidades, patrimonio, renta, un espacio dedicado, puede tener a su gerencia... Puede tener su personalidad con un sentido de participación, de compromiso, de pertenencia...”.

El objeto de PROADOPCIÓN comenta el Sr. Berg apunta a velar por “el derecho de los niños a vivir en familia, el derecho de los niños y esto pasa por un proceso de institucionalización, fortalecimiento familia,” y del mismo modo tener la capacidad “de articular con las distintas instancias del estado que no son ellas capaces de articularse entre sí”; Y en ese sentido “a las personas que quisieran adoptar, acompañarlas”. De igual forma el Director de Mercadeo de PRAG C.A. desarrolla en relación a las actividades sociales llevadas a cabo por la organización: “El tema de la adopción es un tema súper maravilloso, creo que es una cosa maravillosa, porque darle vida, darle hogar a los niños, trabajar con los niños es una

de las cosas más maravillosas que puede hacer cualquier ser humano, es el futuro”; Y su visión de lo que busca PROADOPCIÓN se caracteriza de la siguiente forma, “a los niños que por alguna circunstancias de la vida no tienen familia, dotarles de familia... dar una familia a esos niños que no la tienen.”

La Directora Administrativa comenta sobre el aporte que ella desde su posición en PRAG C.A. le brinda a PROADOPCIÓN, y su relación con el proyecto, sus objetivos, y acciones: “en mi aporte ha sido en la parte administrativa, y me siento muy identificada con su proyecto, de ahí mi colaboración, en alguna otra forma soy el administrador de las empresas que maneja PRAG, tengo 20 años trabajando con el ok, entonces desde esa forma nace PROADOPCIÓN desde mi punto de vista administrativo...” y continúa, “me parece bien porque tú no estás aislado de las cosas... Me parece que la empresa tiene que incorporarse a la sociedad, al medio donde habita pero sin quitarle trabajo al Estado, el Estado tiene que seguir haciendo su trabajo...”. En cuanto a las actividades de PROADOPCIÓN en sí comenta “...una vez llego acá una señora que quería dar su bebita, su hija en adopción, “no mire nosotros no hacemos eso, nosotros la contactamos con las personas, con los entes”.”.

En relación a otra actividad de impacto social desarrollada por PRAG, la Directora Administrativa desarrolla “nosotros hemos mantenido reuniones con algunos vecinos en Catia, cerca del galpón, de cómo mantener aquello mejor, con la propia gente y enseñarlos que tenemos que vivir en comunidad” dejando en evidencia la alta conciencia social de la organización desde su más alto nivel de jerarquía.

En relación a la forma en la que la Dirección de la Organización ha decidido llevar a cabo las actividades de PROADOPCIÓN se ve caracterizada por la posición asumida por el Accionista, “Nosotros ya desde el origen decidimos trabajar por proyecto, ¿Qué quiere decir? Nosotros trabajamos un proyecto, estructuramos una idea, la convertimos en proyecto, pues la tiramos al mercado, recogemos los recursos y si los recursos se hacen vamos con el proyecto, y si no hacen no va el proyecto, ese es un estilo de organización”.

De esta forma consiguen “mantener una organización de incidencia y enfocado al proyecto”; Esto les brinda cierta flexibilidad en sus procesos, lo cual comenta: “... nos genera una tranquilidad espiritual en términos de no frustración...”.

Directamente en cuanto al proceso de evaluación al cual están sujetos los proyectos de la organización, estos no se encuentran actualmente estipulados, el Director General comenta “Han pasado 10 años, 10 años donde creo que hemos incidido, hoy día en Venezuela no se habla igual de adopción que hace 10 años” como una consideración personal. Del mismo modo plantea “como mido el impacto ahora que estamos haciendo reflexión sobre los 10 años de ProAdopción? veíamos cosas como estas, el tema de la sensibilidad en materia comunicacional, el tema de la presencia de la sociedad en esa materia como si si... ha sido llamado, o sea hay algunos elementos que te dicen: oye como que si has estado incidiendo en esa visión de largo plazo.”

La directora Administrativa menciona en relación a la forma en la que considera que puede ser visto la forma en que se desarrolla el aporte realizado, “no son cosas que tú puedas decir puntuales, por decirte yo hice dos horas de jornadas de concientización de los vecinos, eso no lo hemos hecho así, de alguna forma informal sí...”; De mismo modo esto se ve manifestado en la declaración del Director de Mercadeo, “Ellos lo manejan, ellos hacen una actividad, y cada año se hace un evento, a veces participan unos, yo he participado en uno o dos...”.

El Director de Mercadeo muestra por otro lado una limitante en su capacidad de acción cuando comenta “PROADOPCIÓN surge a raíz del Sr. Biern, de Claudio, de su familia, su experiencia personal, la adopción de sus dos niños...él y su esposa no se conformaron solo con tener su familia, y sus dos hijos y ya...pero dedicaron su vida y se han dedicado a que muchas familias más tengan sus niños, puedan adoptar sus niños, y esos niños tengan sus papas.”

4.2 *ORIENTACIÓN*

Como se menciona anteriormente la orientación de la estrategia de Responsabilidad Social Empresarial se ve determinada por el tipo de error que la organización está dispuesta a cometer, bien sea rechazando un proyecto bueno o aceptando un proyecto malo.

En este sentido según la Alta Dirección, la organización ha decidido llevar a cabo las actividades de PROADOPCIÓN de la siguiente manera, “Nosotros ya desde el origen decidimos trabajar por proyectos, ¿Qué quiere decir? Nosotros trabajamos un proyecto, estructuramos una idea, la convertimos en proyecto, pues la tiramos al mercado, recogemos los recursos y si los recursos se hacen vamos con el proyecto, y si no hacen no va el proyecto, ese es un estilo de organización”.

El Accionista comenta que de esta forma es posible “mantener una organización de incidencia y enfocado al proyecto”.

4.3 *ALCANCE*

El alcance de la Estrategia de Responsabilidad Social Empresarial se ve atado a la disposición de los distintos recursos necesarios para que el proyecto sea sustentable en el tiempo, Rodríguez (2005) los clasifica como “el prestigio, las relaciones con otras organizaciones, el conocimiento técnico, el aporte de los trabajadores, el talento de la gerencia de responsabilidad social.” (Pp.26)

En ese mismo sentido el Director General comenta “tenemos aliados que han sido bien consistentes y yo les puedo proporcionar la gráfica y tal de cooperantes que durante 6 años han sido consistentes y han venido incrementando. La fundación Banco Mercantil el primer año nos dio 3mil bs, después 6mils, después nos dio 12mil y 14mil”.

En relación al recurso económico la Directora Administrativa menciona “Nunca hemos medido cuanto está dispuesto a dar, yo pienso que ProAdopción es un hijo de PRAG... en este momento no podemos aportar mucho más porque estamos viviendo una situación de de recesión económica... en las buenas tenemos un aporte mayor para ello, una planificación, quizás cuando hemos tenido oportunidades hemos contratado un poco más de gente ok, pero también la visión ha sido de asesorar, a medida que va creciendo pues se va creciendo pero ProAdopción debería ya pararse en sus propios pies, bueno así como los hijos...”. De igual forma ella menciona en relación a PROADOPCIÓN, “... requiere el apoyo de PRAG, o sea

económicamente no tenemos aportantes fijos que te digan yo cuento con x capital todos los años...”.

Rodríguez (2005) plantea un espectro sobre la relación con otras organizaciones como uno de los recursos que la organización puede utilizar para mantener su proyecto y a sí misma en el tiempo, este espectro comprende la situación en la que “el actor social puede ser conocido por otras organizaciones para recibir apoyo”; hasta conseguir que “actores sociales pueden entrar en contacto entre sí”. El Director General comenta sobre la relación con la organización que les hace el proceso de auditoría a ellos “los auditores por ejemplo los auditores, ese es el único aporte que ellos hacen,... el auditor dueño de la empresa dice que reúne a toda su gente, y les dice lo importante, los trascendente que es ProAdopción y entonces los auditores vienen aquí, están su tres días, sus cinco días, hacen el informe y la relación de impuestos. Es una empresa y no cobran ni un bolívar”. En ese mismo sentido comenta la Directora Administrativa: “sé que ha tenido el apoyo de varios actores del gremio de las artes gráficas porque he tenido un par participaciones de empresas conocidas del que apoyan a PROADOPCIÓN...”, y desarrolla una breve clasificación de los principales grupos o individuos que brindan recursos económicos, “Primeros aportantes, corporación PRAG para esto, y de los propios directores, del aporte personal de Claudio, del aporte personal del padre Armando, del aporte personal de José Gregorio, y de los aportantes colaboradores, algunas empresas, asociaciones, personas que quieran donar algo, y de muchas personas que son padres adoptivos, esos son los recursos que hemos manejado...”.

4.4 *EL OBJETO*

Según Rodríguez (2005) en el proceso de definición de *la Orientación y el Alcance*, lo organización debe establecer una posición frente a dos dicotomías fundamentales, por un lado “...la empresa debe definir sobre qué tipo de objeto va a centrar su ejecución. La dicotomía está en centrarse sobre temas (educación, salud, economía, vivienda...) o en tomar las decisiones en función del tipo de proceso a favorecer (innovación, participación social, construcción de alianzas...)”; Y por el otro lado debe “...decidir sobre cómo se va a ubicar la responsabilidad social de la empresa con relación a la que realiza el resto de las

organizaciones...” bien sea diferenciándose o no de las actividades que estén realizando las otras organizaciones.

De mismo modo plantea “Resueltas las dos dicotomías estratégicas, se define en concreto el objeto de la responsabilidad social de la empresa de manera tal que esté claro y preciso el objeto que se quiere incidir.”

En ese sentido el Director General nos menciona cual considera que es el principal interés que lo motiva, “lo que interesa es el bienestar del niño...”, y continúa “... las personas que quisieran adoptar, acompañarlas”. Más adelante menciona “...no hemos cobrado un céntimo por nada de ProAdopción, entiéndase servicios... servicios legales, tenemos un abogado a tiempo completo, servicios en términos de José Gregorio, asistencias sociales, exámenes clínicos, psiquiátricos que le hemos hecho a niños...” lo que permite identificar de que manera PRAG C.A. busca influenciar sobre la realidad a través de sus acciones de Responsabilidad Social Empresarial.

PRAG C.A. ha conseguido, a partir de las actividades llevadas a cabo a través de PROADOPCIÓN, generar y mantener el vínculo entre distintos actores, u organismos vinculados a la adopción; estos son identificados por el Director General, “... están los que manejan las entidades de atención, están los fiscales de protección, están los jueces, están los legisladores, están los consejeros, están los defensores públicos, están los fiscales, están los policías, están los médicos, están los trabajadores sociales...”, y de esta forma, como menciona el Sr. Godoy, conseguir que “...muchas familias más tengan sus niños, puedan adoptar sus niños, y esos niños tengan sus papas, esas es la intención, el ir más allá.”

En cuanto a la relación del proyecto con respecto a las acciones de otras organizaciones el Sr. Berg comenta sobre el portal web con el que cuenta el mismo, “la página... nos permite, porque nos permite oye vernos entre iguales, cambiar información...”, abriéndose a la posibilidad de establecer una relación con otras organizaciones que se aboquen de igual forma a la adopción. El Director de Mercadeo comenta sobre PRAG C.A. en este mismo sentido “hace un esfuerzo porque otras empresas del ramo se involucren, colaboren, participen, en la AIG”.

4.5 *EL PROCEDIMIENTO*

El proceso de definición del objeto de la Responsabilidad Social Empresarial comprende la operacionalización del procedimiento a llevar a cabo por parte de la organización para alcanzar las metas propuestas. Para esto según Rodríguez (2005) es necesario definir la posición que se asume frente a las siguientes dicotomías:

- En relación a la Organización para Hacerlo: Si la misma es “Sencilla” o “Compleja”
- En relación al Nivel de Acción a Realizar: Si esta es “Indirecta” o “Directa”
- En relación a la Diversificación Deseada: Si la estrategia apunta a una “Monointervención” o “Polintervención”
- En relación al Origen de los Recursos: Si estos son “Exclusivos de la Empresa” o “Diversificación”

Una vez definidos estas posiciones según este autor se considera que la estrategia puede ser sostenida en el tiempo, y permite “concretarlas en acciones de responsabilidad social empresarial.”

En este sentido el Directos General, y Accionista de la organización comenta en cuanto a la forma en que la organización está vinculada a PROADOPCIÓN, así como el origen de los recursos que obtiene para realizar las acciones de responsabilidad social: “Definitivamente son dos organizaciones separadas...ProAdopción no depende de Corp. PRAG, ProAdopción tiene un entorno de aportantes,... los gráficos, Fundación Mercantil, Fundación del dueño de Zoom, donantes particulares...”, y continúa “...todo arranca por los padres, por los dolientes, como ese capitán semilla, y después sumamos pocas familias de corazón, después recuerdo que se incorporan gente como Fundación CANTV en su momento, y después va derivando hasta que se consolidan aliados que han sido bien sólidos con el tiempo.”

Por su parte la Sra. Giménez menciona “ProAdopción debería ya pararse en sus propios pies, bueno así como los hijos... para mi cada empresa debería mantenerse por sí sola, esa es la idea...”. Sin embargo aporta la siguiente reflexión: “requiere el apoyo de PRAG, o

sea económicamente no tenemos aportantes fijos que te digan yo cuento con x capital todos los años...”

La Directora Administrativa menciona en referencia a lo que considera que ha sido la dirección que ha asumido PROADOPCIÓN, “...la visión ha sido de asesorar”.

En cuanto al tipo de diversificación que busca abarcar PRAG C.A. a través de sus acciones de responsabilidad social la Directora comenta: “...no hay un área específica, mi jefe es Scout y el tiene muchas formas de colaborar...aquí la gente cuando se trata de PROADOPCIÓN colabora mucho más allá...lo hace de vocación...”; Sin embargo se evidencia que existe una fuerte inversión en el desarrollo de PROADOPCIÓN como proyecto bandera de la organización en este sentido, lo cual se ve reflejado en la declaración que realiza a continuación la misma Sr. Giménez, “...siento que estamos enfocados en PROADOPCIÓN... si podemos colaborar con la comunidad lo hacemos, pero fuera de PROADOPCIÓN no lo hacemos...”.

5. RELACIÓN CON EL ESTADO Y LAS POLÍTICAS PÚBLICAS

Rodríguez (2005) resalta “que no existe una acción social independiente del Estado en su totalidad”, y plantea una variedad de posibles relaciones que se pueden generar entre este y la organización: *Articulada, Complementaria, Indiferente, Defensiva*.

A partir de las entrevistas llevadas a cabo se pudo identificar ciertos criterios vinculados a las acciones a realizar a partir de la Estrategia de Responsabilidad Social Empresarial y su relación con las del Estado. En ese sentido el Accionista y Director General manifiesta su vínculo al desarrollo de público, en particular al tema del Niño, Niña y Adolescente, en particular su interés se centra en la adopción, esto es demostrado a través de su comentario en relación a este tema:

...hace 22 años se promulga la convención universal de los Derechos Humanos en donde entre los 10 temas, uno es adopción, consagra la adopción como una institución universal, aceptada, pertinente, definitiva para la vida de quién es adoptado, para la familia que lo recibe y para la sociedad como entorno, y todas las leyes de todos los países que la acogieron, que es la única ley que han acogido todos los países, la convención universal de los derechos del niño, así como hay países que no se han acogido a la convención universal de los DDHH, de comercio, etcétera... la del niño si, y todos los países tuvieron que ajustar sus legislaciones. (Entrevista a Claudio Berg, 2012)

Luego hace referencia a lo que fue el proceso nacional, y comenta:

Venezuela tardo diez (10) años, en el año noventa y nueve (1999) entró en... se promulgó la LOPNA... formación de tribunales especializados, hay una serie de elementos... en el... dos mil (2000) entra en vigencia... y veo que hay un taller sobre LOPNA, yo no sabía que era LOPNA...uno de los temas es adopción.... nos entregaron la LOPNA y yo me recuerdo que... anoté lo que

iba a ser ProAdopción en términos de motivación que recibí en aquella reunión de lo que era la Participación Ciudadana. (Entrevista a Claudio Berg, 2012)

En relación a la Adopción en particular en lo que a una estrategia diseñada por el Estado, hace la acotación:

Políticas Públicas en materia de adopción, como en otras áreas no existen, entonces nosotros hemos intentado... una carta... dirigida a la Asamblea Nacional que intentamos escribirla en dos páginas, y nos intentamos aprender los puntos de memoria porque era cómo sentíamos nosotros que es lo que había que hacer en relación a la adopción, fuimos en condición de familia a la AN. Nuestra, nuestra presencia en el estado gobierno es optima, por encima de otras organizaciones, nuestra credibilidad y nuestra autoridad... verás que lo primero era convocar a todos los actores del sistema, definir el proyecto y en paralelo ir legislando, porque hay situaciones de de reglamento o de lapsos o de recursos. (Entrevista a Claudio Berg, 2012)

Y demuestra el esfuerzo que ha realizado la compañía para llegar a algún término con el ente público, comenta en relación a las acciones tomadas por este último: “¿Qué hicieron?: vamos a hacer una ley de adopción! O sea lo último sin haber hablado con nadie. Ok, entonces te lo digo porque nuestra presencia es a pesar del estado, ellos quisieran que nosotros no existiéramos...”. De igual forma postula que mantiene una posición política y la defiende: “en el 99.99999% de nuestras declaraciones jamás hemos sido inquisidores productos, y hemos ido a eventos en la AN quemaditos de venir de una marcha, no hemos ocultado...”. Otro esfuerzo al cual hace mención: “Cuando entramos hace 10 años no había información entonces recogimos información, hicimos una encuesta, a nivel local, y vimos donde estaban, cuántos eran su condición si eran adoptables. Después que hicimos la encuesta la hicimos llegar, hicimos, bueno hicimos la denuncia, y después nos pusimos a trabajar.”

En ese mismo sentido propone los principios que rigen su relación con el Estado: “...nosotros en ProAdopción nos mostramos como somos, y eso el estado los descontrola

porque sienten que no hay juego político, que no hay juego económico, que no hay necesidad ni dependencia del estado, que trabajamos con la verdad... que hemos manejado información y hemos venido y siempre buscamos cooperar.”

Por su parte la Directora Administrativa menciona en cuanto a su percepción de la relación con el Estado, “trabajar con el Estado, y más aun con este gobierno es complicado, no es sencillo ok, y los que están pagando las consecuencias de eso son estas criaturas que pasan cuatro, cinco, seis, y toda la vida en tener una familia ok, eso debería ser mucho más serio, y más ágil para que los niños no pasen tiempo en esos lugares...”. En este mismo sentido el Sr. Godoy comenta en cuanto a su visión de la relación con el Estado, “No desarrolla ni deja desarrollar, no participa ni deja participar, y los únicos perjudicados son los niños que están esperando ahí a su papá y su mamá...”.

El Accionista maneja las cifras involucradas en el tema de Adopción para el sector público, y comenta:

...el otro día con los gráficos... estaba levantando plata, les decía con los 76mil bs que los gráficos reunimos el año pasado, y la mitad era de PRAG, incidimos directamente en 140 adopciones... un niño institucionalizado vale más o menos 700 bolívares fuertes mensuales, o sea 98mil bolívares fuertes al mes, por 12 meses 1176 millones de bolívares fuertes, ah y ponle hasta que tenga 18 años, o sea cuando tu agarras estos 140 niños le das 140 niños a su papá y a su mamá, automáticamente y de por vida ¿cuánto le cuesta al estado?, ¿cuánto le cuesta ese niño al estado? Cero!. (Entrevista a Claudio Berg, 2012)

Por otro lado desde el punto de vista de los beneficios que obtiene PRAG a partir de la integración de un proyecto de responsabilidad Social Empresarial, el Accionista deja claramente establecido cuando comenta:

...PRAG tiene un aporte importante en bolívares al año... tiene una facilidad, y es que no tiene que sacar los 300 bolívares fuertes que cuesta la señora de la limpieza, ni ir a pagar la factura de los 44 bolívares fuertes del teléfono, ni el recibo de luz, ni el alquiler, eso tienen una cuantificación y eso cuesta al año... no es representativo, no llega a mil y pico de bolívares al mes, 12mil 14mil bolívares fuertes al año que PRAG lo paga, lo que pasa es que PRAG recibe de ProAdopción un aporte muy superior, entonces las cuentas son extremadamente claras y limpias, porque ProAdopción hace un aporte por equis mil bolívares, recibe una exoneración del impuesto, un recibo, una factura legal, está en su contabilidad, y luego ProAdopción tiene unos gastos que se los paga Corporación PRAG, y son 5 veces menos de lo que recibe de Corp. PRAG... utilizamos a PRAG como picador dentro de la Industria Gráfica (Entrevista a Claudio Berg, 2012)

La Sra. Giménez, Directora Administrativa, menciona en cuando a su percepción de la realidad de los Niños, Niñas, y Adolescentes, y las acciones del Estado en general, “Porque si a estos niños pequeñitos tienen la capacidad de ponerlos en adopción, imagínate tú como te vasa llevar a un niño de once, doce años a tu casa para adoptarlo, que cruel verdad... y después conocí una casa donde conocí niños invisibles, y ay no, que terribles... yo lo veo, y estoy del lado de afuera, ¿y el Estado no lo ve? Tiene que verlo!!!”. Por su parte el Director de Mercadeo acota en cuanto a la relación con el Estado: “Son una broma por no decir otro término, son muy difíciles, complicadas, no hay un... hay respuestas y no respuestas, hay unos que quieren resolver, no pueden, se atrasan... entonces hay cosas a veces que no se entienden dentro de las políticas...”.

La Directora Administrativa, refiriéndose al impacto que generan las acciones realizadas por PROADOPCIÓN comenta “...si yo ubico a un niño desde chiquito yo le quito al Estado un problema para toda la vida, una carga para el Estado para toda la vida!!! Porque

ese niño fuera de que tiene una familia económicamente es responsabilidad de una pareja, tendremos menos casas de adopciones,... son esas cosas que uno dice “si el Estado hiciera bien su labor” pues los casos no es que no existiera, pero existieran menos, existieran menos...”. Del mismo modo el Director de Mercadeo comenta “...creo que el estado es muy negligente y no funciona, algunas partes, puede que uno tenga una respuesta tímida, a veces algún impulso... en un momento determinado el presidente de la república ha dicho algún comentario donde haga alusión, o hay como un movimiento, pero después no pasa más nada...”.

IV. CONCLUSIONES

1. CARACTERIZACIÓN DE PRAG C.A. COMO ORGANIZACIÓN

Tomando en cuenta que uno de los principales objetivos de esta investigación involucra determinar en cuál tipo de organización queda enmarcada la organización PRAG C.A. basados en los principios de Etzioni, Katz y Kahn y habiendo observado el funcionamiento de la empresa, sus actividades e instalaciones, debemos analizar la dinámica de PRAG C.A. para poder determinar el tipo de organización que estamos enfrentando.

Katz y Kahn (1981) aplican la teoría de sistemas a la teoría de organizaciones para desarrollar un modelo de organización amplio y complejo; mientras que Etzioni (1979) define las organizaciones como unidades sociales constituidas para el logro de objetivos específicos que se caracterizan por la división del trabajo, la presencia de centros de poder que controlan y dirigen, y la posibilidad de sustituir el personal que sea poco efectivo.

Como se menciona en el Marco Teórico, la organización como un sistema abierto presenta varias características:

- Importación
- Transformación
- Exportación
- Sistemas como ciclos que se repiten
- Entropía negativa
- Información como insumo, retroalimentación negativa y proceso de codificación
- Estado firme y homeostasis dinámica
- Diferenciación
- Equifinalidad
- Límites o fronteras

Dado que la importación implica la recepción de ciertos insumos y provisiones energéticas de parte de otras instituciones, personas o medios; es decir que la estructura no es

autosuficiente. Cuando vemos el caso de PRAG C.A. se evidencia que no es una estructura autosuficiente, ya que se ve forzada a comprar su materia prima a proveedores externos a ella, por otro lado sus auditores también son externos a la empresa, al igual que sus medios de distribución, es decir que no tienen una forma propia para distribuir la mercancía terminada, dependiendo así de provisiones energéticas de otras personas o instituciones.

Cuando se hace mención a la transformación estamos hablando del procedimiento a través del cual los sistemas abiertos transforman energía en otro producto. En este caso nos encontramos con que PRAG C.A. es una imprenta que se dedica a la elaboración de productos terminados, a nivel de empaques, publicaciones editoriales, artes gráficas, entre otros. Por lo tanto podemos decir que PRAG C.A. como sistema abierto lleva a cabo un proceso de transformación de materia prima en producto terminado, como el que describen Katz y Kahn (1981) para las organizaciones como sistemas abiertos.

Por otro lado la exportación implica una salida de producto al medio exterior, por lo tanto PRAG C.A. también cumple con esta categoría, ya que están en el negocio de transformar materia prima en un producto terminado que es vendido a sus clientes.

Por otro lado los autores hacen mención a los sistemas como ciclos que se repiten, es decir ciclos repetitivos de importación-transformación-exportación, donde la importación y exportación colocan a la empresa en el medio comercial, mientras que el procesamiento se encuentra en lo interno de la organización. Como vimos en los puntos anteriores PRAG C.A. cumple con esta característica, porque repite constantemente el ciclo de importación-transformación-exportación a tal punto que a veces la mercancía no es más que una repetición de productos anteriores con simples modificaciones.

El siguiente aspecto que mencionan Katz y Kahn (1981) es la entropía negativa, refiriéndose a que todo sistema abierto necesita moverse para detener el proceso de entropía y abastecerse de energía que le permita mantener su estructura organizacional de forma indefinida. Podemos concluir que PRAG C.A. se mueve para detener el proceso de entropía negativa, como lo mencionó Pedro en su entrevista la imprenta tiene una serie de procesos determinados, pero los ha ido modificando dependiendo de las circunstancias para poder mantener un funcionamiento óptimo. Lo mismo observamos cuando Claudio nos dice que han

reducido el tamaño para adaptarse a las condiciones del país, es decir que han adaptado su estructura, la han mantenido en movimiento para garantizar que la organización se mantenga en el tiempo.

Se habla de que la organización como sistema abierto debe utilizar la información como insumo, para su retroalimentación negativa y proceso de codificación. Según los autores esto implica que el sistema recibe información que le proporciona información sobre el medio ambiente, donde la entrada más simple es la retroalimentación negativa que permite corregir desviaciones de las líneas de trabajo, porque el sistema envía información sobre su operación a un mecanismo que corrige y garantiza el funcionamiento correcto; mientras que el proceso de codificación logra que el sistema reaccione de forma selectiva con respecto a las señales de información, los autores establecen que este viene a ser un sistema de selección de entradas que permite que los materiales sean rechazados o aceptados antes de ser introducidos a la estructura. Esto va referido a lo mismo que conversábamos anteriormente que se vio reflejado en la entrevista a Pedro, PRAG C.A. funciona de manera tal que sus estructuras son fijas, pero su personal y la modificación de los procesos dependiendo de la situación, como lo explica Pedro, van a actuar para corregir al sistema y garantizar su funcionamiento; de hecho el proceso de codificación en este caso funcionará tanto para controlar la entrada de cambios en estos procesos, como para controlar la entrada de materia prima de calidad.

Katz y Kahn (1981) mencionan también que los sistemas abiertos se caracterizan por presentar un estado firme ya que implican una entrada continua de energía del medio, y una exportación constante de productos del sistema; se considera la homeostasis como un mecanismo regulador de los sistemas abiertos porque busca la preservación del carácter propio del sistema. Así como hemos mencionado que en PRAG C.A. se realizan cambios y adaptaciones en los procesos y estructuras para garantizar la eficiencia, también hay una parte “firme” es decir, se mantiene la estructura base para garantizar la preservación del carácter propio del sistema; es decir que la imprenta tiene una estructura que mantiene firme y que le permite perdurar en el tiempo con las mismas características básicas, manteniendo la organización relativamente igual con el pasar del tiempo.

Cuando hablamos de diferenciación Katz y Kahn (1981) se refieren al cómo la organización va a tender a la multiplicación y elaboración de funciones dentro y fuera de ella, trayendo consigo una diferenciación de papeles. Esto se evidencia en toda organización que tiene un organigrama definido; si bien en PRAG C.A., como se observó en las entrevistas, a veces algunas personas asumen el papel de otras por cuestiones del momento, la diferenciación de papeles es evidente, llevando consigo una diferenciación en las funciones de cada sujeto dentro de la estructura.

Por último hablamos de límites o fronteras como característica de las organizaciones como sistemas abiertos, es decir que debe existir una barrera entre el ambiente y el sistema para que se pueda definir el campo de acción y el grado de apertura. En PRAG C.A. igual que en todas las empresas, esto se hace muy evidente, los límites vienen definidos por la misión y la visión de la empresa, además de los servicios o productos que esta empresa ofrece; esto le permite diferenciarse y definirse porque determina su campo de acción e influencia, por otro lado permite determinar el grado de apertura porque la estructura se abrirá o cerrará en la medida que necesite para mantener su producción, eficiencia y rendimiento.

Podemos concluir entonces que PRAG C.A. es, según la clasificación del Katz y Kahn (1981) una organización abierta, ya que cumple con todas las características que estos mencionan, sobre todo lo relativo a la entrada y salida de energía, insumos o información; y aquello relacionado con la retroalimentación negativa como un elemento corrector para garantizar su buen funcionamiento.

Por otro lado tenemos la clasificación del Etzioni (1979) de las organizaciones modernas. La primera característica de estas es la racionalidad y felicidad, mencionando que la organización moderna otorga valores altos a la racionalidad, efectividad y eficiencia, combinando recursos y personas mientras evalúa su desempeño constantemente. Etzioni (1979) llega incluso a hablar de que la organización debe promover la construcción de agrupaciones humanas que produzcan un mínimo de efectos indeseables y un máximo de satisfacción, pero siendo lo más racionales posible; esto último está íntimamente relacionado con las estrategias de RSE que las organizaciones llevan a cabo en esta época.

Se puede decir que PRAG C.A. cumple con esta característica de otorgar valores altos a la racionalidad, efectividad y eficiencia, precisamente por eso ocurre todo lo que observábamos con anterioridad de los cambios dentro del sistema, y de la entrada de materia prima, información y energía. Todos los procesos que lleva a cabo PRAG C.A. se orientan hacia alcanzar una mayor efectividad al momento de producir, y esto siempre debe estar dentro de un marco normativo, cosa que garantiza la racionalidad de estos cambios, porque asegura que no se llevarán a cabo cambios que no favorezcan la eficiencia y efectividad de los procesos.

Etzioni (1979) refiere también que la razón de ser de las organizaciones modernas son sus objetivos, que en el caso de las empresas se ven enmarcados en la misión y visión de cada una. El autor menciona también que los objetivos y fines de la organización cumplen varias funciones como orientar las metas de la organización, justifican las actividades que guían, son un patrón para la medición el éxito y sirven de medida para quienes estudian la organización desde el exterior. MISION VISION ANALISIS

2. VENTAJAS COMPETITIVAS:

Porter (1985) en su libro *Competitive Advantage*, introduce el concepto de Cadena de Valor, donde plantea que el análisis de esta debe ir más allá de un análisis funcional amplio y que se debe separar cada función en las actividades que la constituyen para distinguir cada una de ellas y establecer sus relaciones.

La Cadena de Valor viene a ser una forma de análisis para las empresas en la cual se descompone la misma en sus partes constitutivas para identificar las actividades que general ventaja competitiva; así Porter (1985) establece que la cadena de valor está constituida por toda aquella actividad que genera valor agregado y aporta un margen de beneficio.

Se entiende que las fuentes de la ventaja competitiva se encuentran dentro de la cadena de valor, pero dependiendo del tipo de empresa con la que se esté trabajando se le da mayor o menor peso, por ejemplo las empresas de producto terminado, como es PRAG C.A. tienden a enfocarse más en lo relacionado con Marketing, ventas y operaciones; siendo PRAG C.A. una imprenta no tiene mucho que ofrecer a nivel de servicios porque no tiene la posibilidad de dar garantía, instalación y mantenimiento a sus productos.

Cuando hablamos de logística de entrada estamos hablando de procesos de recepción, almacenamiento y control de los insumos; en el caso de PRAG C.A. estos procesos no son relevantes para crear ventajas competitivas. Los procesos son estandarizados, y se han ido adaptando poco a poco, pero no son el centro del foco de PRAG C.A., de hecho el proceso ni siquiera es considerado como un elemento importante para los entrevistados, es solo un paso necesario en la cadena de producción, y ni siquiera se hace de forma regular, ya que trabajan por pedidos.

A nivel de operaciones nos referimos el proceso de transformación de materia prima. Si bien Claudio califica su empresa como una imprenta “normal” en este ámbito, cuando observamos las declaraciones de Pedro nos damos cuenta que este es uno de los focos de PRAG C.A. dado que esta es su especialidad es la elaboración de empaques y material de artes gráficas. Esto va íntimamente relacionado con los servicios que ofrece la empresa, es decir las

operaciones se transforman en una ventaja competitiva porque van de la mano con el servicio principal que la empresa da a sus clientes, que es la elaboración de empaques y estuches de calidad con procesos especiales, como lo dice Pedro:

Llevar muchos procesos adicionales que de alguna manera hacen a los estuches Premium, no sé si, eso es una parte que nos identifica, la especialización, nosotros somos unos especialistas en estuchería de lujo, nosotros hicimos estuches de lujo con procesos especiales, lo puedes ver ese que esta inclusive ahí, no son estuches comunes y corrientes, son estuches más especializados, más caracterizados ahí nos caracterizamos, y nos destacamos dentro del mercado, hacemos esa especialización. (Entrevista a Pedro, 2012)

El principal servicio de PRAG C.A. no tiene que ver con despachos, mantenimiento o instalación, tiene que ver con sus operaciones y producto terminado; porque ofreciendo empaques de alta calidad a través de procesos y operaciones reconocidas e incluso premiadas, se ofrece al cliente la satisfacción que este necesita. En conclusión, podemos ver cómo las operaciones y los servicios de la cadena de valor se unen para brindar a PRAG C.A. su principal ventaja competitiva.

La logística de salida tampoco representa una ventaja competitiva en el paso de Corporación PRAG C.A. de hecho ni siquiera está estandarizada. Claudio establece que depende del cliente el cómo se despacha, y la entrevista de Pedro confirma esto; pero se menciona que en general PRAG C.A. no distribuye, es el cliente quien se encarga de la logística de salida del producto terminado por PRAG C.A., es decir, el despacho depende del cliente.

En las empresas de producto terminado se hace importante el Marketing y las Ventas. PRAG C.A. no trabaja de forma directa con el consumidor final, ellos producen los empaques y elementos gráficos que el cliente usará para hacer que su producto llegue al consumidor final, por lo tanto el Marketing se concentra en el ámbito de las ventas, no en la publicidad. Claudio califica si estrategia de mercadeo y publicidad como algo malo, Pedro menciona que

en realidad es inexistente; habiendo entendido esto podemos concluir que el Marketing y las Ventas no representan una ventaja competitiva para PRAG C.A. Podría llegarse a pensar que siendo una empresa con una estrategia de RSE conocida e importante, esta puede representar una estrategia de mercadeo, pero Claudio niega que esto influya en sus ventas, dice que nadie le compra más o menos por la relación de PRAG C.A. con PROADOPCIÓN.

Partiendo de aquí podemos concluir que las ventajas competitivas de PRAG C.A., a nivel de la cadena de valor, son sus operaciones y sus servicios, ya que en conjunto garantizan la satisfacción del cliente a través de empaques de alta calidad que llevan procesos muy especializados.

3. ORIENTACIONES ESTRATÉGICAS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL:

Las orientaciones estratégicas planteadas por Rodríguez (2005) son el punto de partida para el análisis de la estrategia de RSE que se plantea en este trabajo. Estas orientaciones estratégicas se definen a partir de la acción que se quiere realizar en diferentes categorías, como lo mencionamos anteriormente. Rodríguez (2005) ve estas acciones como dicotomías que expresan claramente los límites en que se mueve la institución, pero siempre teniendo en cuenta que son un continuo, por lo tanto las instituciones pueden colocarse en alguna posición intermedia entre ambos extremos.

3.1. *EL OBJETO DE LA EJECUCIÓN:*

Cuando se habla del objeto de la ejecución se refiere al foco de las políticas de RSE, en este caso la dicotomía la entramos entre un énfasis en el tema, o en el procedimiento. Según Rodríguez (2005) cuando se enfoca en el tema se debe seleccionar y precisar un sector sobre el cual se pretende incidir; mientras que un enfoque en el procedimiento implica que se buscará estimular un proceso, como por ejemplo la promoción de iniciativas, o el desarrollo de base.

En el caso de PRAG C.A. es difícil determinar si hacen énfasis en un tema o en un procedimiento. Se menciona varias veces que el objetivo principal es el crear familias de corazón, es decir familiar de padres e hijos adoptivos, como lo resalta Pedro durante su entrevista y Claudio cuando nos dice que:

El objeto completo que en realidad no es más que el derecho de los niños a vivir en familia, el derecho de los niños y esto pasa por un proceso de institucionalización, fortalecimiento familiar, esteeee colocaciones familiares, adopciones, medidas de abrigo, políticas de infancia etc. (Entrevista a Claudio Berg, 2012)

Esto implicaría un foco en un tema; pero dado que, según Claudio, se está buscando promover que la adopción se haga de forma transparente, sin interferencias, que sea un proceso confiable, podemos establecer que el foco de PRAG C.A., a través de ProAdopción, es doble, primero se trabaja en pro del bienestar de los niños que por circunstancias de la vida no tienen una familia, y de la familia que no puede tener niños; pero al mismo tiempo se busca influir sobre el proceso de adopción, cosa que nos lo demuestra Claudio cuando dice que:

entonces en términos de la trascendencia, cada niño que hayamos podido incidir en su vida... teniendo su familia o teniendo la madre, cada familia que haya podido lograrla de la manera más transparente, legal, humana... cada familia que haya sido influenciada, cada lector que hayamos logrado sensibilizar, cada progenitora que no lo haya abortado, regalado... (Entrevista Claudio Berg, 2012)

Partiendo de esto podemos concluir entonces que se busca influir tanto en el bienestar de aquellos que necesitan una familia, como en el proceso de adopción para hacer transparente, legal y más humano.

Nos encontramos también con que Kyrsis consideraba que el objetivo de Claudio, desde su punto de vista, era compartir su idea de felicidad a través de la adopción, trascendiendo así el objetivo de la creación de nuevas familias, nos encontramos entonces con que, de nuevo, se está buscando influir tanto en la creación de familias, como en la adopción como proceso.

Es importante la mención que hace Kyrsis de que PRAG C.A. también está buscando *“incorporar a las empresas a la parte de la sociedad, que sean más participativas, y eso me parece bien porque tú no estás aislado de las cosas”* (Entrevista a Kyrsis, 2012) porque esto agrega un tema más sobre el que se quiere influir, es decir no se trabaja solo la adopción y el bienestar del niño sin familia, si no que se busca impulsar a las empresas privadas a asumir su responsabilidad con la sociedad, trascendiendo a su propósito original y llegando así a impulsar la RSE como un proceso que deberían llevar a cabo todas las empresas.

Otro proceso sobre el que busca influir Claudio desde PRAG C.A. y ProAdopción es lo que ellos denominan como la desinstitucionalización. Hay que tomar en cuenta que ellos luchan por no convertirse en una entidad de atención, es decir, buscan no tener niños a su cuidado partiendo de la premisa de que cada niño merece una familia, y el estar institucionalizados no les garantiza este derecho.

O sea el niño tiene derecho a una familia, una familia de origen, con una familia sustituta o una familia definitiva, pero no va a una casa, no va a Fundana, no va a las hermanitas, no va a las monjas o a los curas. ¿Por qué? Porque el estado le tiene que garantizar la familia, y en lugares como Italia no existe una sola casa con niños, o sea el niño aparece en el bar que lo abortó la rumana, lo agarra el Servicio Social lo lleva la policía lo enseña y a la media hora, a las dos horas, en la tarde, con una familia, o en adopción porque ya definieron que era y a la orden de un juez o una familia sustituta mientras se aclara el tema de la drogadicción que hay que ver como la reintegran al sistema. Pero no está en Fundana, está en una familia, eso en Venezuela no se ha creado una institución. (Entrevista a Claudio Berg, 2012)

Partiendo de esto podemos establecer, también que no solo están buscando incidir sobre el procedimiento de adopción en el país, si no que se busca incidir sobre el procedimiento de atención al niño sin hogar. Tanto Claudio como el resto de la Dirección promueven la idea de eliminar estas instituciones de atención porque no garantizan los derechos del niño, y terminan trabajando para “llenar sus literas” y no para sacar al niño de la institución.

Podemos concluir entonces con que PRAG C.A. no se enfoca en un tema o en un procedimiento, de hecho se mueven constantemente entre estos dos extremos. Se puede observar claramente que PRAG C.A. y su directiva buscan incidir sobre diversos procesos que los ayudarán a alcanzar su objetivo principal que es incidir sobre el bienestar del niño garantizando su derecho a vivir en familia.

Dado que el proyecto de PRAG C.A., como lo menciona Claudio numerosas veces, es a largo plazo podríamos dividir el objeto de su ejecución en plazos también, diciendo que a corto plazo buscan incidir sobre procesos, tal como lo son el procedimiento de adopción y la desinstitucionalización, para a la larga hacer énfasis sobre un tema, que es garantizar el derecho del niño de vivir en familia para incidir sobre su bienestar.

3.2. *UBICACIÓN DE LAS ACCIONES DE OTROS:*

Cuando se desarrollan políticas de RSE se debe tomar en cuenta que siempre habrán otras empresas que incidan sobre la situación, incluyendo al Estado, de aquí que Rodríguez (2005) establezca dos tipos de orientaciones: Orientación a la No Diferenciación y Orientación a la Diferenciación.

Cuando hablamos de No Diferenciación la perspectiva se va a centrar en qué tema o procedimiento se va a trabajar sin importar si está siendo trabajada por otras instituciones; por otro lado la Orientación a la Diferenciación implica la incidencia sobre sectores que no están siendo apoyados por otras empresas, el estado u otras agendas de apoyo.

El caso de PRAG C.A. es bien simple, pero al mismo tiempo tiene una particularidad. La empresa se orienta hacia la diferenciación, porque trabajan un área y procedimientos que no están siendo atendidos, ni siquiera por el estado, según los entrevistados; de hecho se expresa que se lograrían cosas increíbles si otras empresas colaboraran como lo hace PRAG C.A. a través de PROADOPCIÓN.

Claro se debe considerar que hay gremios y fundaciones que colaboran con PROADOPCIÓN, pero aún así la iniciativa sigue naciendo de PRAG C.A. De hecho se menciona, en numerosas ocasiones, que hasta el Estado tiene estas áreas y procedimientos abandonados, como lo observamos en la entrevista con Pedro, quien menciona que en el Estado no existe la sensibilidad de pensar en el bienestar del niño sin familia. Kyrsis tampoco reconoce que haya empresas que trabajen en pro de lo mismo que trabaja PRAG C.A.

La particularidad la trae a la mesa Claudio cuando menciona que si hay entidades de atención que velan por el bienestar del niño y que deberían dedicarse a garantizar su derecho a tener una familia. La diferenciación de PRAG C.A. es que, como esta no es una institución de atención, no cae en el pecado original, y se decida únicamente a sus proyectos y a la desinstitucionalización del niño en Venezuela, por lo tanto no se puede comparar con el trabajo que hace Fundana, Hogar Bambi, entre otras entidades.

Esta última es la particularidad que hace a PRAG C.A. una empresa que apunta hacia la diferenciación, porque va más allá de ser una simple entidad de atención e influye en procesos que más nadie trabaja en Venezuela, de hecho trabaja por garantizar derechos del niño que el Estado ha abandonado en la mayoría de las situaciones.

Podemos concluir entonces que el enfoque de PRAG C.A. apunta de forma completa a la diferenciación, aun cuando cuentan con la colaboración de otras instituciones, como el Gremio de Industriales Gráficos, para lograr sus metas y objetivos.

3.3. ORGANIZACIÓN PARA HACERLO:

Cuando hablamos de la organización para hacerlo nos referimos a la complejidad organizacional que la empresa puede y quiere implementar para ejecutar sus políticas de RSE. La orientación puede ir en dos sentidos, hacia una institución sencilla, o hacia una institución compleja. La institución sencilla implica una organización pequeña, con poco personal y el mínimo de procedimientos: *“se busca que la intermediación sea ligera para que no represente gastos o costos en la intermediación de la responsabilidad de la empresa”* (Rodríguez, 2005, pp.10).

Por otro lado Rodríguez (2005) establece que en el caso de instituciones complejas se busca que la organización desarrolle un conjunto de tareas que supone personal, estructura y procedimientos más complejos; esta afirma que la intermediación agrega valor a la responsabilidad social, pasando esta a formar una pieza clave de la misma.

Para entender hacia donde se orientan las empresas debemos tomar en cuenta cuánto está dispuesto a invertirse en tiempo, dinero y personal, para el funcionamiento de la organización y el desarrollo de la estrategia de RSE.

En el caso de PRAG C.A. nos conseguimos que de nuevo se mueve entre ambos extremos, podemos concluir esto por varias razones. En primer lugar se apunta a una institución sencilla porque ProAdopción está compuesta por los mismos trabajadores que PRAG C.A. además de compartir un espacio físico, insumos y actividades. Pero por otro lado se comporta como si quisiera derivar en una empresa más compleja por la proporción de recursos de PRAG C.A. que se asignan a ProAdopción. Como lo menciona Kyrsis

Nunca hemos medido cuanto está dispuesto a dar, yo pienso que PROADOPCIÓN es un hijo de PRAG, entonces en la medida que uno pueda seguir manteniendo ese hijo y ya pueda volar solo ya vuela solo pero nunca nos hemos puesta a... pero tenemos un límite por supuesto, en este momento no podemos aportar mucho más porque estamos viviendo una situación de de recesión económica, entonces tenemos unos límites, pero en las buenas tenemos un aporte mayor para ello, una planificación, quizás cuando hemos tenido oportunidades hemos contratado un poco más de gente ok, pero también la visión ha sido de asesorar, a medida que va creciendo pues se va creciendo. (Entrevista a Kyrsis Giménez, 2012)

Entendemos entonces que PRAG C.A. no tiene límites al momento de invertir en ProAdopción, ni a nivel de dinero, personal o espacios. Hay una particularidad que también hace que podamos clasificar este enfoque como una orientación hacia una organización sencilla. Cuando se habla de la posibilidad de crecimiento Claudio deja bastante claro que no tienen intenciones de que ProAdopción crezca, es decir prefieren seguir trabajando como una organización pequeña que se enfoca en proyectos. La justificación para orientarse hacia una institución sencilla es que no quieren caer en lo que ocurre con las entidades de atención que trabajan para mantenerse y no para lograr sus objetivos, de hecho Claudio establece que: *“Vamos a ser lo que tengamos que ser ¿ok? Pero no estamos trabajando para tener una sede”* (Entrevista a Claudio, 2012). Es decir que seguirán bajo su parámetro de institución

pequeña y sencilla, pero con la particularidad de que no tienen límite al momento de invertir en su iniciativa.

Si analizamos la posición de Kyrsis ella también insiste en que ProAdopción no es, ni puede ser independiente de PRAG C.A., pero hace ahínco en que todas las instituciones deberían apuntar a ser complejas e independientes.

La otra particularidad es que si bien Claudio no considera que ProAdopción deba crecer, insiste en que es una organización independiente de PRAG C.A. llegando a afirmar que si PRAG C.A. desaparece, a ProAdopción todavía le quedarían años de vida porque tiene ya un proyecto fijado. Para entender esto se hace importante analizar a lo que se refiere Claudio cuando nos dice que:

Nosotros estamos en un proceso... hmm... este no es un programa de Corporación PRAG, pero es el programa de Corporación PRAG, o sea ProAdopción no es de Corporación PRAG, de hecho no es de nadie, 'ok? Pero si es el programa de Corp. PRAG y desde el punto de vista de Responsabilidad Social es un programa que si ha trascendido más allá del aporte que se hace una vez al año, en varias maneras. (Entrevista a Claudio Berg, 2012)

Es decir que ProAdopción es una organización pequeña pero independiente de PRAG C.A., cuya particularidad es que tiene muchas coincidencias, como ya lo hemos mencionado, a nivel de personal, instalaciones y demás; Claudio define ProAdopción como una organización independiente justificando esta relación estrecha a través del sentido de pertenencia.

Entendiendo esto, y considerando que se supone que PRAG C.A. solo hace el papel de pitador para conseguir fondos de otras empresas para su iniciativa, podemos establecer que PRAG C.A. apunta hacia una institución sencilla, pero con muchos recursos.

En conclusión nos encontramos con que PRAG C.A. orienta sus esfuerzos hacia la creación de una organización sencilla, que tendrá todo el apoyo posible a nivel de recursos de

parte de ella, pero que hasta cierto punto es independiente porque la empresa no es su único colaborador, y su plan de acción es a largo plazo, como hemos mencionado en varias ocasiones.

3.4. *NIVEL DE LA ACCIÓN A REALIZAR:*

Esto se relaciona directamente con quién ejecuta la acción. Si quien ejecuta la acción es la institución que la empresa constituye para desarrollar sus políticas y la quien realiza la acción que reciben los beneficiarios es la misma organización estamos hablando de una orientación directa, mientras que si el ejecutor de la acción no es la institución que la empresa constituye estamos hablando de orientación indirecta.

Para esta clasificación debemos tomar en cuenta la independencia de quien realiza la acción. La estrategia de PRAG C.A. claramente apunta hacia una orientación directa, porque la empresa crea ProAdopción y es esta organización la que va a aplicar y llevar a cabo todo lo relativo a las políticas de RSE, de hecho es la misma institución la que estará en contacto directo con los beneficiados por sus acciones; por si fuera poco incluso PRAG C.A. va a estar en contacto directo con los beneficiarios de las acciones de ProAdopción, porque los empleados comparten funciones en ambas empresas. Como lo observamos cuando Claudio nos dice que hay una sinergia entre ambas instituciones:

Hay una sinergia ahí y es inevitable, bueno, yo tengo en mi oficina ProAdopción, ProAdopción y los estoy recibiendo a ustedes aquí como ProAdopción, pero antes de que ustedes llegaran estaba viendo los troqueles, la producción la planta, las cosas con los clientes y aquí tienen los eventos de ProAdopción, o sea es inevitable, dentro del punto de Responsabilidad Social a mi me gustaría que vieran que este si es el proyecto de PRAG, o sea ProAdopción si es el proyecto de PRAG, pero ProAdopción no es, no depende de PRAG, ProAdopción es más que PRAG, yo mañana me muero y tal y ProAdopción va a seguir 40 años más porque ya tiene un proyecto. (...) Y hay pues la consciencia feliz de que el presidente de Corp. PRAG es el presidente de ProAdopción y que esta siempre internamente aquí, inclusive

ya no solo en lo material, el espacio o la... nosotros hablamos con mucha frecuencia de esta felicidad, ProAdopción en... yo soy director en Fundes, y soy director en la cámara de artes gráficas y soy director en el consejo consultivo de los scouts, entonces cuando hay reunión de los scouts es en la sede de San Bernardino, o en la sede de Fundes cuando es de Fundes o en la sede de artes gráficas, entonces tu vas tus 3 horas a la semana o tu junta al mes, o un día especial que hay que hacer un proyecto, o analizar una, hacer un despliegue de planificación, entonces u te dedicas o te mandan un documento, pero José Gregorio esta aquí y yo salgo y está reunido con una señora que vienen con el bebe, su hijo, entonces viene a agradecerle entonces ven él es el presidente de ProAdopción señora, o se mete en mi oficina: mira vale esto que se salió, entonces no hay como una agenda. (Entrevista Claudio Berg, 2012)

Partiendo de esto podemos concluir de forma clara y precisa que la estrategia de PRAG C.A. se orienta hacia una orientación directa, de hecho es tan directa que casi no se diferencia en qué momento se está trabajando con PRAG C.A. y en qué momento es trabajo de ProAdopción, como pasa cuando se hacen las ediciones, o el “Día de la Adopción” porque los empleados y los colaboradores son los mismos. Esto ocurre porque la relación entre ambas instituciones va más allá de lo económico, físico y estructural, implica un sentido de pertenencia, una relación de convivencia, donde Claudio no solo es quien impulsa las acciones, si no quien vincula a ambas instituciones y quien vincula las acciones de ambas con sus beneficiarios; posiblemente porque él es parte del área y los procedimientos sobre los que se está tratando de incidir.

3.5. *DIVERSIFICACIÓN DESEADA:*

Para Rodríguez (2005) esta dimensión va relacionada con el nivel de concentración de la intervención. Podemos encontrarnos con políticas monointervencionistas, que se centran en un tema o procedimiento, o políticas polintervencionistas donde las empresas buscan incidir sobre múltiples áreas o procedimientos.

En el caso de PRAG C.A. nos vamos a encontrar con que depende de la mirada que se le dé, porque ocurre lo mismo que cuando analizábamos el objeto de la ejecución. PRAG C.A. va a incidir sobre áreas y sobre procesos, por lo tanto debería entrar dentro de la clasificación de Polintervencionista, pero va a depender, igual que el objeto, del plazo al que lo miremos.

Nos encontramos con que PRAG C.A. está buscando incidir sobre el bienestar del niño sin familia, garantizando sus derechos fundamentales dentro de los cuales se encuentra el derecho a una familia. Por otro lado PRAG C.A. está buscando incidir sobre el proceso de desinstitucionalización a través del ejemplo y sobre el proceso general de adopción en Venezuela, buscando hacerlo más transparente, legal y amigable para las partes involucradas. Además de considerar el aspecto que resalta Kyrsis de que PRAG C.A. está buscando generar una consciencia social entre los demás actores del gremio.

En conclusión se hace evidente que a corto plazo PRAG C.A. está desarrollando una política Polintervencionista que busca la desinstitucionalización del niño abandonado y la transparencia en el proceso de adopción. Mientras que a largo plazo se puede observar claramente como PRAG C.A. busca establecer una política Monointervencionista que apunta a asegurar el bienestar del niño dando garantía del cumplimiento de su derecho a tener una familia.

3.6. *ORIGEN DE LOS RECURSOS:*

Rodríguez (2005) establece que la organización que operacionaliza la RSE puede constituirse de dos maneras a nivel de recursos, de forma que los recursos provengan de forma exclusiva de la empresa o aportes de la misma, incluyendo recursos de trabajadores y tiempo; o de manera tal que los fondos y recursos provengan de actores externos a la empresa. Hablamos entonces de dos alternativas: conformarse con recursos exclusivos de la empresa, o externos a ella.

Kyrsis menciona que los recursos nunca han sido extraordinarios, al menos a nivel de dinero, y establece que los recursos que maneja son de PRAG C.A., del aporte personal de

Claudio, o del Padre Armando, de algunos colaboradores externos como fundaciones y familias de corazón, y a nivel de personal, de los propios empleados de PRAG C.A.

Entendemos entonces que no todos los recursos que garantizan el funcionamiento de ProAdopción provienen de la imprenta, sobre todo a nivel de dinero, a nivel de tiempo y personal podríamos decir que los recursos provienen exclusivamente de PRAG C.A.

Claudio apunta a que los ingresos de parte de las familias de corazón son muy bajos, tan bajos que son casi inexistentes, pero aún así tenemos que tomar en cuenta que existen colaboraciones de instituciones externas.

El problema se presenta cuando Claudio explica que incluso PRAG C.A. no colabora bajo su propio nombre, si no como parte de la industria gráfica. Se debe considerar también el aporte de PRAG C.A. que está directamente relacionado con compartir su sede con ProAdopción, es decir todo aquello relacionado con luz, agua, teléfono y servicios en general.

Porque ProAdopción está dentro de una oficina, y gasta luz y teléfono y papelería y fax y teléfono y rollo de fax, eso se cuantifica y se presupuesta y es un costo que tiene ProAdopción, lo que pasa es que tiene una facilidad. Y es que no tiene que sacar los 300bs que cuesta la señora de la limpieza, ni ir a pagar la factura de los 44 bs del teléfono ni el recibo de luz ni el alquiler, eso tienen una cuantificación y eso cuesta al año... además eh... no es representativo, no llega a mil y pico de bolívares al mes, 12mil 14mil bs al año (Entrevista a Claudio Berg, 2012)

Entendemos entonces que los fondos de ProAdopción provienen de varias fuentes y debemos resaltar que todas ellas son privadas, es decir que no reciben apoyo del Estado.

Podemos concluir entonces que en este caso observamos una mezcla en el origen de los recursos, la estrategia de PRAG C.A. se mueve entre los límites de esta dicotomía al tener fondos de la misma empresa y fondos de colaboradores externos llegando así a una

combinación que permite un equilibrio entre lo aportado por PRAG C.A. y lo que aportan otras empresas.

Podríamos incluso decir que es esta combinación lo que hace que ProAdopción pueda vivir sin necesidad de crecer, tener una sede propia o empleados diferentes a PRAG C.A., pero que al mismo tiempo permite que la organización sobreviva aún si PRAG C.A. llegara a desaparecer.

4. ROL DE LOS TRABAJADORES

El papel que los trabajadores cumplen dentro de la Estrategia de Responsabilidad Social Empresarial asumida por PRAG C.A. se puede identificar a partir de la forma en la cual el Accionista, y la Alta Gerencia enmarcan a partir de sus comentarios las acciones desarrolladas por los trabajadores dentro del constructo generado por Rodríguez (2005) identificado como *Acción Voluntaria*, el cual plantea que estas son “aportes en trabajo que se realizan de manera esporádica, ante sucesos especiales o que se realizan entre largos periodos de tiempo (más de un año habitualmente)”.

Esto se ve afianzado a partir del comentario de la Directora Administrativa: “nos incorporamos de alguna forma participativa sin cobros, voluntaria, pero no existe una formalidad, “Muchas veces tienen un papel (los trabajadores), pero más por colaboración ok, o porque hacen un trabajo... nos incorporamos de alguna forma participativa sin cobros, voluntaria, pero no existe una formalidad; “tú vas a dedicar dos horas de tu trabajo para el trabajo de PROADOPCIÓN, el que quiera colaborar perfecto”.”.

Según la información recogida se puede identificar que la organización lleva a cabo lo que Rodríguez considera *Acciones Voluntarias* tanto *Micénicas*, como *Cretense*. Se pudo establecer que se realizan actividades coordinadas por la organización (*Micénicas*), principalmente relacionadas a PROADOPCIÓN; Del mismo modo se pudo identificar que los trabajadores son acompañados en iniciativas propias por la organización entrando dentro de la categoría *Cretense* desarrollada por Rodríguez (2005).

En la búsqueda por conseguir que las actividades llevadas a cabo tengan la mejor pertinencia e incidencia se recomienda que las mismas sean organizadas de forma tal que reúnan las siguientes condiciones estipuladas por Rodríguez (2005):

- Debe reportar una utilidad superior a los costos que incurre a la organización que lo recibe.
- Claramente se tiene que establecer y ejecutar que el personal voluntario de una empresa que financia una actividad, tiene un rol subordinado a la gerencia y al personal técnico de la organización que adelanta la acción social.

- El voluntario nunca tiene un rol de mando, sus recomendaciones técnicas, son consejos y no son obligantes para la organización que adelanta la acción.
- Se requiere que el personal esté instruido y capacitado en la actividad que realiza, aunque parezca lo más simple posible; aunque el trabajo sea gratis, no lo excluye de responsabilidad sobre los efectos de las acciones que se realicen.
- Se tiene que garantizar que el trabajo voluntario no esté favoreciendo el desempleo.
- Se tiene que garantizar que el trabajo voluntario no esté incidiendo en bajar la valoración de la remuneración de los trabajadores del sector.

5. DIMENSIONES ESTRATÉGICAS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

5.1. META-OBJETIVO

Las acciones realizadas por PRAG C.A. como parte de una Estrategia de Responsabilidad Social Empresarial son diversas, sin embargo todas se centran en una premisa particular subyacente que el Accionista de la organización mencionó, y la cuál ha servido como parámetro para realizar cualquier aporte, “la vocación de servir” como principal objetivo de la función social que cada una de las personas que conforman la organización han incorporado en sus día a día.

Rodríguez (2005) menciona la necesidad de que la Gerencia de la organización debe entender y sentirse vinculada con dicha intención, como se puede observar en la Directora Administrativa así como en el Director de Mercadeo a partir de la información que suministraron a través de las entrevistas realizadas.

La relación existente entre la Alta Dirección y la Gerencia queda enmarcada dentro de las características de una relación de Dirección, en este sentido el Director de Mercadeo hace mención al proyecto de PROADOPCIÓN como un proyecto que es dirigido y coordinado por el grupo de Accionistas, lo que dificulta en cierta medida emprender actividades a partir de iniciativas propias de los trabajadores, o incluso de la alta gerencia.

5.2. ORIENTACIÓN

La orientación de la estrategia de Responsabilidad Social Empresarial se ve determinada por el tipo de error que la organización está dispuesta a cometer, bien sea aceptando un proyecto malo o rechazando un proyecto bueno. En este sentido Rodríguez (2005) menciona la trayectoria de las organizaciones, y la tendencia a evitar cometer el error tipo I debido a la facilidad con la que es identificado el desarrollo de un proyecto “malo”.

A partir de lo expuesto anteriormente, y la información recogida del caso estudiado, se determina que la organización PRAG C.A. determina su orientación tratando de evitar caer en el Error Tipo I. Esta determinación permite manejar la “fortuna” de otros, y llevar a cabo una buena administración de la Responsabilidad Social.

En este sentido según la Alta Dirección, la organización ha decidido llevar a cabo las actividades de PROADOPCIÓN de la siguiente manera, “Nosotros ya desde el origen decidimos trabajar por proyectos, ¿Qué quiere decir? Nosotros trabajamos un proyecto, estructuramos una idea, la convertimos en proyecto, pues la tiramos al mercado, recogemos los recursos y si los recursos se hacen vamos con el proyecto, y si no hacen no va el proyecto, ese es un estilo de organización”.

El Accionista comenta que de esta forma es posible “mantener una organización de incidencia y enfocado al proyecto”.

5.3. *ALCANCE*

Como se menciono anteriormente el alcance de la Estrategia de Responsabilidad Social Empresarial se ve atado a la disposición de los distintos recursos necesarios para que el proyecto sea sustentable en el tiempo; En cuanto a la clasificación de los recursos realizada por Rodríguez (2005) se determino en cuanto a los recursos económicos que los utilizados para desarrollar los proyectos de la Estrategia de Responsabilidad Social Empresarial se caracterizan por ser *Recursos transferibles no retornables* debido a que estos no son registrados de vuelta por aquellos quienes realizan el aporte.

Por otro lado en cuanto a los recursos denominados como provenientes del *Prestigio*, la organización no maneja este tipo de recursos debido a que actualmente no consideran que las acciones realizadas permitan aumentar dicho prestigio del actor social, sin embargo este tipo de recursos es considerado de alta importancia tanto en la teoría como en la práctica de la

Responsabilidad Social Empresarial. Esto queda claramente expuesto en la entrevista realizada al Director General, comenta:

...nadie me compra nada porque yo... auxilio la vida, la vida del niño y las sociedades... nadie me compra un céntimo, me dicen que bonito y tal, pero cuando le pides a alguno puede que le sacas algo pero muy poco... lamentablemente eso... teóricamente lo pueden poner como quieran, pero no es así. (Entrevista a Claudio Berg, 2012)

En cuanto a las *Relaciones con otras organizaciones* el proceso a través del cual PROADOPCIÓN busca influir en la situación de la adopción en Venezuela es poniendo en contacto a los distintos actores que se encuentran vinculados a este tema; Sin embargo es identificable que en cuanto a su relación con otras organizaciones privadas que se encuentran trabajando sobre la situación del niño, niña y adolescente existe un vacío el cual podría incluso repercutir positivamente al punto tal de impulsar los recursos provenientes a partir del *Prestigio*.

El recurso definido por Rodríguez (2005) como *Conocimiento técnico* que puede manejar la empresa en cuanto al tema de la adopción se encuentra centrado según la información obtenida en las entrevistas realizadas a la Sra. Giménez, el Sr. Godoy, y el mismo Sr. Berg, en el Director General, Accionista, y principal promotor de este proyecto. A partir de su participación activa como padre adoptivo pudo relacionarse con las personas que hoy en día conforman la Junta Directiva de PROADOPCIÓN, concentrando una cantidad de aspectos técnicos sobre este tema que genera una base de conocimiento a partir de la cual brindarle apoyo y orientación a las personas que se ven relacionadas a la adopción, bien sea una mujer embarazada con intenciones de dar en adopción a su hijo, o padres adoptivos con alguna duda o problema, entre otros.

El recurso considerado como *Aporte de los trabajadores* se centra en las Acciones voluntarias realizadas esporádicamente por estos; el personal que desarrolla los proyectos

realizados por PROADOPCIÓN ha sido cada vez más independiente de los que conforman PRAG C.A. como es el caso del abogado actual del proyecto y el Sr. Godoy.

En relación al Talento de la Gerencia, aún cuando se pueden identificar la realización de actividades sociales por una gran parte de las personas que conforman PRAG C.A. debido a que no se ha realizado una formalización de la relación entre la organización y estas no es posible desarrollar un aporte, y su debido seguimiento.

Los investigadores consideran que formalizar el proceso estratégico de generación y recaudación de recursos que permitan sostener las actividades de Responsabilidad Social Empresarial de PRAG C.A. pasa por establecer unas metas en el corto y en el largo plazo a partir de las cuales la organización pueda obtener la independencia buscada para PROADOPCIÓN.

5.4. *OBJETIVO*

En el proceso de definición del Objeto y el Alcance, según Rodríguez (2005) es preciso determinar cuál es el objeto propio de la Estrategia de Responsabilidad Social definida por la organización. El autor menciona dos dicotomías que deben ser consideradas en este proceso; la principal dicotomía se refiere al centrarse en un tema en particular, o si el centro de las acciones a realizar son dirigidas a favorecer algún proceso en particular. Del mismo modo el autor comenta que en el proceso de definición del objeto “se habla sobre cuál es el primer criterio de orientación sobre el objeto, no se niega que en un segundo criterio se pueda usar el otro componente de la dicotomía”, donde como es el caso de PRAG C.A.

A partir de las entrevistas llevadas a cabo con el Accionista, y la Directiva de la organización, los investigadores han identificado que la misma se centra en el tema del “Bienestar del Niño, Niña y Adolescentes”, considerando el segundo criterio a partir del cual actuar la mejora de “los procedimientos de adopción en Venezuela”. En este sentido se pueden observar las declaraciones del Director de Mercadeo, el Sr. Godoy menciona que el objetivo principal de PRAG C.A., a través de PROADOPCIÓN, es crear familias de corazón y dotar de

familia a aquellos niños que la vida no les dio esa posibilidad: “Es decir a esas personas que por alguna circunstancia de la vida se quedan sin padre ni madre, o que no pueden tenerlo, darle una familia...”.

La segunda dicotomía considerada por Rodríguez (2005) se centra en la posición del proyecto de Responsabilidad Social en cuanto a las demás organizaciones que realizan actividades en torno a dicho objeto, este puede optar por diferenciarse de los mismos, o por el contrario acoplarse a las acciones que estas realicen. En este sentido PROADOPCIÓN lleva aproximadamente 11 años trabajando en pro de la mejora de las condiciones del Niño, Niña y Adolescentes, centrándose en lo relacionado a los procesos de adopción, y en este sentido ha conseguido aliarse con un variedad de organizaciones, ya sea para la obtención de recursos económicos, coordinación de actividades, hasta realizar la orientación para realizar una debida adopción por parte de una familia, y desarrollar talleres de ayuda para los padres en el manejo de situaciones relacionadas al adoptado.

Los investigadores consideran que es recomendable afianzar el vínculo con demás organizaciones considerando que su principal objeto es el bienestar del niño, niña y adolescente, lo que le permitirá apoyar las gestiones vinculadas a estos en todos los grupos de edad.

5.5. *PROCEDIMIENTO*

Como se menciona con anterioridad, el proceso de definición del objeto de la Responsabilidad Social Empresarial comprende la operacionalización del procedimiento a llevar a cabo por parte de la organización para alcanzar las metas propuestas. En este sentido, considerando lo expuesto por el Accionista y la Directiva de la organización a partir de las entrevistas que se les realizaron se puede determinar que la estructura de PROADOPCIÓN se enmarca dentro de una organización sencilla, siendo dependiente casi en su totalidad de PRAG C.A., en aspectos de instalaciones, e incluso de toma decisiones estratégicas debido a la posición fundamental que el Sr. Berg juega en esto. Por su parte como fue expuesto por el Accionista la visión a largo plazo de PROADOPCIÓN apunta a que esta se constituya en una

organización compleja, sin embargo por la “sinergia” que actualmente existe entre la misma y la organización PRAG C.A. se concluye lo anterior.

En cuanto al nivel de acción a realizar la organización ha decidido generar un impacto “directo” en los procesos de adopción, orientando a los padres interesados, y orientándolos en su proceso. De esta forma consigue librarse de lo que denominó “el pecado original”, a diferencia de otras organizaciones que como comentó Claudio “dedican el grueso de su tiempo a conseguir dinero pa’ pagarse los recursos y el 20%...”.

La dirección de la organización PRAG C.A. muestra un gran interés por el desarrollo social en general, y se encuentra bajo una disposición de servir debido a su formación personal, sin embargo esto no es integrado de manera formal a la estrategia de responsabilidad social de la organización por lo que no puede hablarse de una Polintervención a partir de la misma. La estrategia que es llevada a cabo por PRAG C.A. es una Monointervención centrada en los procesos de adopción buscando obtener una mejora en la condición del niño, niña y adolescente.

En cuanto al origen de los recursos que la organización maneja para llevar a cabo los proyectos de PROADOPCIÓN, se pudo identificar una Diversificación claramente al revisar la información suministrada por la Directora Administrativa de PRAG C.A. y PROADOPCIÓN, la Sra. Giménez, la cual comenta:

Primeros aportantes, corporación PRAG para esto, y de los propios directores, del aporte personal de Claudio, del aporte personal del padre Armando, del aporte personal de José Gregorio, y de los aportantes colaboradores, algunas empresas, asociaciones, personas que quieran donar algo, y de muchas personas que son padres adoptivos, esos son los recursos que hemos manejado... (Entrevista a Kyrsis Giménez, 2012)

6. RELACIÓN CON LAS POLÍTICAS DEL ESTADO

La percepción que tiene el Accionista parte de la experiencia, y aporte social realizado por el mismo mencionado anteriormente, esta experiencia le ha permitido estar al día con los procesos sociales que sean venido dando en Venezuela, y generar una posición bien definida frente a las acciones realizadas por el Estado. En este sentido, y partiendo de los distintos tipos de relaciones existentes según Rodríguez (2005) se identifica que las acciones realizadas a través de PROADOPCIÓN brindan un aporte *Complementario* en cierta medida asistiendo en el proceso de adopción de manera que pueda “cubrir sectores desasistidos por el Estado, o que no son relevantes para las políticas públicas”. El Accionista menciona en cuanto a esto:

Políticas Públicas en materia de adopción, como en otras áreas no existen, entonces nosotros hemos intentado... una carta... dirigida a la Asamblea Nacional que intentamos escribirla en dos páginas, y nos intentamos aprender los puntos de memoria porque era cómo sentíamos nosotros que es lo que había que hacer en relación a la adopción, fuimos en condición de familia a la AN. Nuestra, nuestra presencia en el estado gobierno es optima...(Entrevista a Claudio Berg, 2012).

Sin embargo debido a la forma en que en algunos casos es manejado el tema por el mismo ente público la relación puede ser considerada como Indiferente, o incluso Defensiva, este hecho puede ser visto a partir de las declaraciones del Director de Mercadeo, el Sr. Pedro Godoy, comenta que incluso el Estado ha dejado estas áreas de lado, dice que no las ha desarrollado, ni les presta atención: “No desarrolla ni deja desarrollar, no participa ni deja participar, y los únicos perjudicados son los niños que están esperando ahí a su papa y su mama... y el Estado no” (Entrevista a Pedro Godoy, 2012). De hecho durante toda su entrevista el Sr. Godoy hace notar que, desde su punto de vista, esta situación del niño que necesita una familia y la familia que necesita un niño no es atendida por otras organizaciones, ni por el estado en Venezuela.

7. REFLEXIONES FINALES

Más allá de lo objetivo, y de lo presentado como estrategias de Responsabilidad Social Empresarial en el manual de Rodríguez (2005), podemos decir que PROADOPCIÓN es hoy en día un ente paralelo a PRAG C.A. Como lo dice Claudio Berg en repetidas ocasiones, PROADOPCIÓN no es la estrategia de responsabilidad social de PRAG C.A., pero es la estrategia de responsabilidad social de PRAG C.A., lo que quiere decir es que si bien PROADOPCIÓN es una iniciativa de la imprenta como empresa, es una iniciativa que va más allá de lo requerido en el país a cualquier empresa; de hecho es un proyecto que va más allá de una estrategia de responsabilidad social.

Se pudo observar durante toda la investigación como PROADOPCIÓN más que el resultado de políticas de responsabilidad social, es el resultado de un sentimiento, de un proyecto de vida que Claudio Berg tomó para sí, y que toca, de forma directa o indirecta, a la mayoría de los trabajadores de PRAG C.A. PROADOPCIÓN representa para sus integrantes y promotores más que una organización, es un ideal, una meta a futuro y una proyección del tipo de familia que se quiere para este país.

PRAG C.A. no solo cumple con lo establecido por la ley, va más allá, de hecho, como lo evidenciamos en muchas ocasiones, no hay un límite en los recursos que la empresa asigna a PROADOPCIÓN, dejando en evidencia que no es solo un requerimiento de la ley, es un proyecto que trasciende esto. Este estudio permite evidenciar la capacidad que tienen las medianas industrias y comercios para hacer la diferencia a través de un aporte social; con su proyecto a 30 años Claudio Berg, PRAG C.A., PROADOPCIÓN, y todos sus integrantes han demostrado lo que puede lograr el sector industrial cuando logra dejar de lado el prejuicio relacionado al tamaño de la organización y su capacidad para actuar en el desarrollo social de Venezuela.

PRAG C.A. es un ejemplo de cómo hacer una diferencia a través de un aporte social en Venezuela. De hecho la imprenta nos muestra como, partiendo de una estructura diferente, y de una iniciativa netamente sentimental, se puede lograr la incidencia directa tanto en temas como en procedimientos, mantenerse en el tiempo y utilizar los recursos de forma eficiente.

PROADOPCIÓN como estrategia de responsabilidad social demuestra, en el ámbito venezolano, la necesidad de transformar el pensamiento, ya que plantea el fin de la institucionalización como la conocemos en Venezuela. Demuestra también lo vital de una meta a largo plazo y lo importante de ir más allá de lo establecido para hacer una diferencia. Como lo dice el mismo Claudio Berg, es más importante el mediano aporte que hace una empresa pequeña como esta, que el mediano aporte que puede hacer una empresa enorme que domina mercados como el banquero.

El trabajo de Claudio, José Gregorio, PRAG C.A. y PROADOPCIÓN nos enseña que El desarrollo de actividades sociales, así como la mayoría de los procesos de las organizaciones, deben ser asimiladas a plenitud integrando a los distintos grupos que conforman la organización para que estas puedan perdurar en el tiempo, sin embargo la figura o grupo fundamental que debe estar involucrado en el desarrollo de la Responsabilidad Social Empresarial es el de los Accionistas.

PRAG C.A. y PROADOPCIÓN nos dejan más que la lucha por el bienestar del niño y su derecho a una familia. Nos deja más que la lucha por la desinstitucionalización y la transparencia; PRAG C.A. y PROADOPCIÓN nos enseña mucho más que las partes, recursos, aspectos, consideraciones y estrategias que deben aplicarse, crearse, reunirse y considerarse al momento de hacer responsabilidad social. Un ejemplo como el que dan estas instituciones nos demuestran que grandes diferencias pueden venir de pequeñas iniciativas.

V. BIBLIOGRAFÍA

- Berti, Z., & Sánchez, Y. (2005). *Guía para la elaboración del Balance Social de la empresa*. Caracas, Venezuela: Alianza Social Venamcham.
- Borjas, C. (2006). Responsabilidad Social Empresarial y Desempeño Financiero: un enfoque estratégico. *Revista de Ciencias Empresariales y Economía*, 137-146.
- Briones, G. (2002). *Metodología de la Investigación Cuantitativa en las Ciencias Sociales*. Bogotá, Colombia: Instituto Colombiano para el Fomento.
- Buitelaar, R. (enero de 2000). ¿Cómo crear competitividad colectiva?: Marco para la investigación de políticas de cluster. 24. Unidad de Industria, División de Desarrollo Productivo y Empresarial.
- Cajiga Calderón, Juan Felipe. El Concepto de Responsabilidad Social Empresarial. CEMEFI, de http://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf, 16, 17.
- Caravedo, B. (diciembre de 2000). <http://sisbib.unmsn.edu.pe>. Recuperado el octubre de 2010, de http://sisbib.unmsn.edu.pe/bvmedioambiente/revistas/Informativo%20Mensual/A%C3%B1o9_N12_2000/responsabilidad.htm
- Carroll, A. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of s Definitional Construct. *Business & Society*, 38(3), 268-295.
- Durán, A., Durán, A., & Giraldo, E. (2004). El reto de la acreditación progresiva: Aplicación a herramientas de gestión de la Responsabilidad Social Corporativa. *VIII Congreso de Ingeniería de Organización*. Leganés.
- Etzioni, A. (1979). *Organizaciones Modernas*. México, DF: Unión Tipográfica Editorial Hispano-Americana.

- Fuertes, F., Lara, M., & Kosacoff, B. (agosto de 2006). La responsabilidad social empresarial: ¿Sólo un discurso? *Publicación de las Naciones Unidas*.
- Hernandez Sampieri, Roberto et. all.(1997). Metodología de la Investigación. Mc Graw Hill, México. http://www.upsin.edu.mx/mec/digital/metod_invest.pdf
- Instituto Nacional de Estadísticas. IV Censo Económico 2007-2008, Instituto Nacional de Estadística.de
<http://www.ine.gob.ve/documentos/Economia/IVCensoEconomico/pdf/InformeIVCE.pdf>, 18.
- ISO. (s.f.). *International Organization of Standarization*. Recuperado el 10 de Octubre de 2010, de <http://www.iso.org>
- Kerlinger, F. (1983). *Investigación del Comportamiento: Técnicas y Metodología* (2 ed.). Ciudad de México, México: Editorial Interamericana.
- Martínez, P. (mayo de 2006). El método de estudio de caso: Estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento y Gestión*(20), 167-193.
- Méndez, C. (2008). *Responsabilidad Social de Empresarios y Empresas en venezuela durante el S. XX*. Caracas, Venezuela: Editorial Strategos Consultores.
- Mugarra, A. (noviembre de 2001). Responsabilidad y balance social hoy en día: un reto para las cooperativas. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*(39), 25-50.
- Parsons, T. (1982). *Institutions and Social Evolution: Selected Writings (Heritage of Sociology Series)*. Chicago, Estados Unidos: The University of Chicago Press.
- Pizzolante, I. (Enero de 2007). Negocios con corazón. *Producto*(278).
- Porter, M. (mayo/junio de 1987). From Competitive Advantage to Corporate Strategy. *Harvard Business Review*, 43-59.

- Porter, M., & Kramer, M. (diciembre de 2006). Estrategia y Sociedad. *Harvard Business Review*.
- Porter, M., & Kramer, M. (diciembre de 2006). Strategy and Society: The link between Competitive Advantage and Corporate Responsibility. *Harvard Business Review*, 78-92.
- Porter, M., & Kramer, M. (2006). The competitive Advantage of Corporate Philanthropy. *Harvard Business School Press*.
- Porter, M., & Kramer, M. (2006). The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. *Harvard Business School Press*.
- Regidor, E. (enero/febrero de 2001). *La Clasificación de Clase Social de Goldthorpe: Marco de referencia para la propuesta de medición de clase social del Grupo de Trabajo de la Sociedad Española de Epidemiología*. Obtenido de http://www.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1135-57272001000100003
- Rodríguez, A. (2005). *Cómo Hacer Responsabilidad Social Para la Gente-Manual para la Gerencia*. Caracas, Venezuela: Editorial UCAB.
- Taylor, S.J. Bogdan, R. (1992). Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de los significados. Ed. Paídos, España. Pág: 100-175. http://www.librosintinta.in/biblioteca/ver-pdf/www.onsc.gub.uy/enap/images/stories/MATERIAL_DE_CURSOS/Entrevista_en_profundidad_Taylo_y_Bogdan.pdf.htm
- Uriarte, L., & Moreno, A. (2009). *Corresponsabilidad Social: RSC en Red*. Comunicación para "Cooperación 2.0 2009".
- Vargas, M. (2005). *Compromiso y responsabilidad social de la empresa privada en Venezuela*. Caracas, Venezuela: Alianza Social Venamcham.

- Vargas, M. (2006). Caracterización del Compromiso Social de las Empresas 2005-2006. VI *Simposio de RS*. Caracas, Venezuela.
- Vargas, M. (2005). *Medición de resultados de la Inversión Social empresarial*. Caracas, Venezuela: Alianza Social Venamcham.
- Venezuela, G. d. (2005). *Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT)*. Obtenido de http://www.inpsasel.gob.ve/moo_news/lopcymat.html
- Weber, M. (2001). *Que es la Burocracia*. Coyoacán.
- Yacuzzi, E. (s.f.). *El Estudio de Caso como Metodología de Investigación: Teoría, Mecanismos Causales, Validación*. (U. d. CEMA, Ed.) Recuperado el mayo de 2011, de http://www.carmaster.com.mx/MYRNA_estudiosdecaso.pdf
- Yin, R. (s/f). *Case Study Research: Design and Methods: Applied Social Research Methods Series*. Newbury Park CA.

FORMATO E: FICHA RESUMEN DEL TRABAJO DE GRADO

CÓDIGO* (para ser llenado por la secretaria de la escuela)	
TÍTULO (máximo 120 caracteres)	PROADOPCIÓN: RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN EL SECTOR INDUSTRIAL MEDIO DE VENEZUELA
TUTOR	Alberto Rodriguez
AUTOR(ES)	Astrid Machado / Jankiel Rosenwald
ÁREA	Sociologia
NÚMERO DE PÁGINAS	141
TEORÍA (S) EXPLICATIVA(S)	Teoria Fundamentada, Teoria sobre <i>Cómo Hacer Responsabilidad Social Para la Gente</i>
TIPO DE INVESTIGACION	Fenomenologica
TIPO DE DISEÑO	Descriptivo
POBLACIÓN	Accionistas y Alta Gerencia
TIPO DE MUESTREO	No Aleatorio
MUESTRA	El accionista único y director general de la organización, el director de mercadeo, y la directora administrativa.
UNIDAD DE ANÁLISIS	Informacion recolectada a partir de la revisión de material bibliográfico, y entrevistas en profundidad
VARIABLES	Objeto de la Ejecución/ Relación con otras políticas o empresas/ Complejidad organizacional/ Ejecutor de la acción/ Diversificación/ Origen de los recursos/ Rol del trabajador/ Dimensiones estratégicas de la Responsabilidad Social/ Relaciones con el Estado y las Políticas Públicas
INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	Bateria de Preguntas disenhadadas para la entrevista.
RESUMEN (Máximo 25 líneas)	Esta investigación busca desarrollar un estudio de caso partiendo del proyecto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) imprenta PRAG C.A.; PROADOPCIÓN. El cual actualmente ha sido constituido como una Asociación Civil, se pretende identificar de qué forma éste se enmarca dentro de los principios utilizados en la obra “Cómo hacer Responsabilidad Social Empresarial para la Gente - Manual para la Gerencia —” por A. Rodríguez (2005). Se realizarán entrevistas a profundidad, como método para recaudar la información, a los gerentes y dueños de la empresa PRAG C.A. complementadas por el análisis de fuentes secundarias de forma que sea posible contrastar lo recabado con los principios mencionados. Partiendo de esto se pretende analizar en qué medida los principios

	planteados en la obra de Rodríguez (2005) se implementan en el desarrollo de esta estrategia de Responsabilidad Social Empresarial. La relevancia de este estudio queda exaltada dada la superficialidad con que han sido estudiadas las estrategias de Responsabilidad Social Empresarial en medianas empresas, dificultando generar una imagen del cómo se trabaja este aspecto en dicho sector en un país como la Venezuela actual.
--	---