

*Menichelli, Fernando Manuel; Della Valentina, Florencia;  
Salvador, Julian; Ortiz, Raúl Fernando*

## DISEÑO Y PRUEBA DEL INSTRUMENTO PARA LA REALIZACIÓN DE UN ESTUDIO CUALITATIVO SOBRE RSE EN PYMES DE BAHÍA BLANCA

---

XXXII Congreso Nacional de Adenag

*26 y 27 de mayo de 2016*

*Menichelli, F.M., Della Valentina, F., Salvador, J.M., Ortiz, R. F.  
(2016). Diseño y prueba del instrumento para la realización de un  
estudio cualitativo sobre RSE en pymes de Bahía Blanca. XXXII  
Congreso de Adenag. Luján, Argentina. En RIDCA. Disponible en:  
<https://repositoriodigital.uns.edu.ar/xmlui/handle/123456789/5666>*



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons  
Reconocimiento-NoComercial-Sin Derivados 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0)  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



# **DISEÑO Y PRUEBA DEL INSTRUMENTO PARA LA REALIZACIÓN DE UN ESTUDIO CUALITATIVO SOBRE RSE EN PYMES DE BAHÍA BLANCA<sup>1</sup>**

32º Congreso Nacional de ADENAG

Luján, 26 y 27 de mayo de 2016

Fernando Menichelli - fmenichelli@uns.edu.ar

Florencia Della Valentina -florencia.dellavalentina@uns.edu.ar

Julian Salvador - correo.julian.salvador@gmail.com

Raúl F. Ortiz - rortiz@uns.edu.ar

## **RESUMEN**

Investigaciones anteriores de índole cuantitativa llevadas a cabo por este grupo de investigación permitieron conocer que las Pymes de la ciudad de Bahía Blanca asocian a la RSE con acciones de tipo filantrópicas, quedando reducidas otras estrategias de mayor impacto y que implican un relacionamiento continuo con los grupos de interés como la inversión social o la corresponsabilidad social.

Esta investigación tiene como propósito abordar la realidad de una Pyme local en materia de RSE desde otra perspectiva, esto es, utilizando la entrevista cualitativa como instrumento de recolección de datos que permita complementar resultados anteriores. Esta experiencia se constituye como una prueba piloto para corroborar la validez de la metodología empleada, la cual será aplicada en futuros casos.

Los datos obtenidos de las entrevistas se organizaron y analizaron a partir de tres categorías de RSE definidas: las intenciones de la empresa, los conocimientos que sobre la temática tiene y las prácticas que implementa. El abordaje resultó positivo tanto por la metodología utilizada como por la calidad de las respuestas obtenidas, posibilitando profundizar conocimientos sobre la realidad organizacional y explorando nuevas categorías de análisis de la RSE.

## **PALABRAS CLAVE**

Responsabilidad Social Empresarial; Pequeñas y medianas empresas; estudio cualitativo.

---

<sup>1</sup> En el marco del PGI 24/C041 Estrategias de Responsabilidad Social para Pymes de Bahía Blanca. Director: Mg. Raúl F.Ortiz; Co-Directora: Mg. María Cristina Lagier; Integrantes: Mg. Claudia Pasquaré, Lic. Fernando Menichelli, Lic. Florencia Della Valentina, Lic. Germán Klappenbach; Lic. Julián Salvador y Lic. Fiorella Caffaro La Menza

## INTRODUCCIÓN

Kliksberg (2013) expresa que en los últimos cincuenta años ha existido una evolución en la concepción misma de la empresa, pudiendo distinguirse tres etapas diferentes: la empresa narcisista, la empresa filantrópica y la empresa orientada a la RSE. Es precisamente esta última aquella que la sociedad demanda en la actualidad.

Existe una “agenda de RSE” para la realidad latinoamericana. La misma plantea los temas en los cuales se espera que el empresariado proceda con criterio ético y considerando los impactos positivos y negativos que sus actuaciones provoquen sobre el entorno circundante. Formando parte de ese listado, el mismo autor incluye consideraciones tales como políticas de personal que favorezcan el desarrollo de sus integrantes, transparencia, comportamiento ético y buen gobierno corporativo, respeto y juego limpio con los consumidores, políticas de protección del medio ambiente, así como la consideración de los temas que contribuyan al bien común. (Kliksberg, 2013)

A pesar de que normalmente se la asocia a las grandes empresas, en los últimos años, las pequeñas y medianas han comenzado a detectar que ser consideradas empresas responsables es una oportunidad que están desaprovechando. (Mellado, 2009)

En un trabajo anterior expresamos que “la RSE comprende a todo tipo de empresas, independientemente de sus dimensiones, de su sector de actividad, de su tamaño o de los mercados que atiende, por citar algunas formas de categorizarlas”. (Ortiz, Lagier & Della Valentina, en prensa)

Considerando la relevancia que las pequeñas y medianas empresas (Pymes) tienen dentro del empresariado latinoamericano, nacional y local, se entiende sería de interés indagar acerca del conocimiento y aplicación del tema que nos ocupa por parte de las Pymes de la ciudad de Bahía Blanca.

Es por ello que independientemente de su tamaño, se mencionan los contenidos de la agenda pensando que cuestiones afines al desarrollo del personal, al cuidado del medioambiente, a la contribución al progreso comunitario, a la oferta de productos/servicios y al respeto por los consumidores son válidos para todo tipo de empresa. Más aún, aunque consideraciones sobre gobierno corporativo resulten más acotadas en función a las dimensiones de una pyme, son igualmente aplicables a todo comportamiento donde queden manifestados los valores vigentes, la cultura organizacional y el desempeño ético de sus propietarios.

En una investigación cuantitativa anterior se buscó indagar en la dinámica de las Pymes de la ciudad de Bahía Blanca para conocer el grado de acercamiento que las mismas tienen con la RSE. (Ortiz *et al.*, 2015)

En esta ocasión el propósito busca formalizar el vínculo con los establecimientos locales a través de una entidad empresarial intermedia que los nuclea y cuya sede en esta ciudad cuenta con vasta trayectoria. El objetivo es proponer, a través de la metodología de observación participante, un análisis conjunto sobre la presencia o no de la RSE en la realidad de las pequeñas empresas locales, su interpretación e importancia. (Ortiz *et al.*, 2015)

Ante la imposibilidad de acceder a esa entidad, luego de varios intentos de contacto, se decidió convocar a empresas locales sin mediar cámara, asociación o asamblea, de tal manera de involucrarse en el devenir de esas organizaciones a través de la palabra de sus directivos y fundadores. Por tal motivo se cambió de herramienta para la obtención de datos, pasando de la observación participante a la entrevista cualitativa, “a partir de la cual se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema”. (Janesick, 1998 en Hernandez S., Fernandez C. & Baptista L., 2010)

A partir de lo expuesto, el objetivo del presente trabajo consiste en documentar la experiencia piloto que se llevó a cabo en una Pyme familiar local perteneciente al sector de supermercados con reconocida trayectoria en Bahía Blanca. Esta investigación tiene una doble finalidad; en primer lugar interiorizarnos acerca de las intenciones, conocimientos y prácticas de RSE de la empresa objeto de estudio. En segundo lugar, corroborar la validez de la herramienta metodológica empleada, esto es, si la entrevista permite acceder con profundidad a los conceptos y prácticas de RSE de las Pymes de la ciudad y, de esta forma, complementar los resultados adquiridos en investigaciones anteriores de índole cuantitativa. (Ortiz *et al.*, en prensa)

## **MARCO TEÓRICO**

El origen de la RSE no resulta fácil determinar. “Los antecedentes están vinculados a la consecución de una licencia social por parte de la empresa más allá de la otorgada por los Gobiernos para operar” (Vázquez O., 2013, p. 1). Esto se refiere a contar con la “aceptación” o el “beneplácito” de la sociedad dentro de la cual llevará a cabo sus actividades.

La Guía del Global Reporting Initiative (GRI, 2011) expresa que la globalización de la economía genera nuevas oportunidades que contribuyen a la prosperidad y calidad de vida de los pueblos aunque estas oportunidades no siempre están a disposición de una población en aumento y van acompañadas de nuevos riesgos relativos a la estabilidad ambiental.

En ese escenario la RSE adquiere una importancia fundamental y se convierte en un elemento de diferenciación y generador de ventajas para aquellos que la incorporen a la dinámica empresarial (Guédez, 2008).

En palabras de Guédez (2009), la RSE “es la incorporación voluntaria de las dimensiones humanas, económicas, sociales y ambientales a la gestión del negocio, con base en la construcción de relaciones con los grupos de interés internos y externos”. Ello exige el desarrollo de un sistema integrado de gestión para identificar y atender las necesidades, expectativas y potencialidades de tales involucrados y conseguir, así, la sustentabilidad del negocio y de la sociedad.

“La RSE implica el compromiso asumido por la conducción de la empresa con el desarrollo sostenible, que se exteriorizará a través de su política social y que, además, se materializará a través de diferentes programas, proyectos y acciones sociales previamente integrados a la estrategia del negocio”. (Ortiz, Lagier & Della Valentina, 2014)

El concepto lleva aparejado una serie de cuestiones o temas que según Kliksberg (2009) conforman lo que se denomina la “Agenda de RSE” para Latinoamérica. Tomando como referencia reconocidos documentos e iniciativas desarrolladas por organismos internacionales especializados en la materia, para esta investigación se considera que toda organización socialmente responsable debe incorporar en su gestión determinados contenidos. El siguiente cuadro muestra los temas y documentos que los tratan:

#### CUADRO 1. TEMAS DE RSE Y DOCUMENTOS QUE LOS ABORDAN

Temas/Documento	Pacto Global (2004)	ISO 26000 (2010)	Directrices OCDE (2011)	GRI (2013)
Políticas de personal de avanzada (incluye derechos laborales, derechos humanos, inclusión social y políticas de desarrollo de los empleados)	x	x	x	x
Medio ambiente	x	x	x	x
Desarrollo social y comunitario		x	x	x
Consumidores y productos		x	x	x
Proveedores		x	x	x
Corrupción	x	x	x	x
Transparencia	x	x	x	x

Fuente: elaboración propia

Se consideró pertinente incorporar a ese listado el tema de corresponsabilidad social, entendida como el trabajo conjunto de las empresas con otros actores sociales como el Estado y organizaciones de la sociedad civil. Un trabajo anteriormente realizado permitió apreciar la contribución de este concepto en el ejercicio de las responsabilidades sociales externas de las pequeñas y medianas empresas. (Ortiz *et al.*, 2014)

Las investigaciones y estudios iberoamericanos sobre RSE en el ámbito de las pymes han sido numerosas en los últimos años. Esta temática durante mucho tiempo se vinculó exclusivamente a las grandes empresas, sobre todo las multinacionales. (Vives, Corral & Isusi, 2005; Ribas, 2007; Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Valencia, 2009; Mellado, 2009; Moneva A. & Hernández P., 2009)

Con respecto a Argentina, dirigentes de la Confederación Argentina de la Mediana Empresa manifestaron en el II Congreso Internacional de RS (2014)<sup>2</sup> que solo un 20% de 400 pymes consultadas en el país ha realizado alguna acción de RSE durante el año 2013, y que un 45% de la misma muestra expresa desconocimiento sobre el tema.

En cuanto a la ciudad de Bahía Blanca, el empresariado local muestra algún tipo de conocimiento acerca del significado de la RSE, principalmente en materia de filantropía empresarial (Ortiz *et al.*, en prensa).

## **METODOLOGÍA**

### *La entrevista*

Como una primer aproximación se puede decir que entrevistar significa entrever, es decir “ver entre”. Conforme Hernández S.*et al.*, (2010) la entrevista cualitativa se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados).

Técnicamente es un método de investigación científica que utiliza la comunicación verbal para recoger informaciones en relación con una determinada finalidad (Grawitz, 1984: 188; Aktouf, 1992:91; Mayer & Ouellet, 1991: 308). Lo que se comunica en una entrevista es más que aquello dicho; son los silencios, el tono de voz, las recurrencias temáticas, la comunicación para-verbal y las emociones frente a diferentes tópicos. Es decir, son datos que al converger se convierten en información sustancial para el entrevistador.

---

<sup>2</sup>Argentina: Aún son pocas las pymes con responsabilidad social empresarial. Disponible en: <http://sirse.esy.es/2014/11/argentina-aun-son-pocas-las-pymes-con-responsabilidad-social-empresarial>

La entrevista es una relación diádica canalizada por la discursividad, propia de la cotidianeidad, bajo la condición de encuentros regidos por reglas que marcan márgenes apropiados de relación interpersonal en cada circunstancia. Ésta permite acceder al universo de significaciones de los actores, haciendo referencia a acciones pasadas o presentes, de sí o de terceros, generando una relación social, que sostiene las diferencias existentes en el universo cognitivo y simbólico del entrevistador y el entrevistado. (Guerrero, s/d: 2)

Se trata, a su vez, de una situación cara a cara (Mayer & Ouellet, op.cit.: 308; Taylor y Bogdan, 1996), donde se da una conversación íntima de intercambio recíproco, en la cual el informante se convierte en una extensión de nuestros sentidos y asume la identidad de un miembro de su grupo social (Tremblay, 1968:312). En esta interrelación, se reconstruye la realidad de un grupo y los entrevistados son fuentes de información general, en donde hablan en nombre de gente distinta proporcionando datos acerca de los procesos sociales y las convenciones culturales (Schwartz & Jacobs, 1984: 62). Los informadores oyeron, sintieron, vieron y vivieron situaciones que nos interesa conocer. Esto último es importante ya que existen muchas situaciones en las cuales el investigador no puede participar del evento directamente o en las cuales no estuvo presente. En estos casos, los individuos comunican a partir de su propia experiencia, se destaca que los científicos sociales sólo tienen acceso a las actitudes, percepciones, expectativas y conducta anticipada mediante la comunicación directa (Cannell & Kahn, 1993:310).

La entrevista tiene un importante potencial complementario en relación a los estudios cuantitativos, en donde su aporte concierne al entendimiento de las creencias y experiencia de los actores. En este sentido la entrevista es pertinente ya que contribuye a situar la cuantificación en un contexto social y cultural más amplio.

#### *Crterios a emplear para realizar las entrevistas*

Se definieron tres categorías de análisis de la RSE: las intenciones de las empresas, los conocimientos que sobre la temática tienen y las prácticas que implementan. Cada categoría tiene, a su vez, distintas dimensiones. A continuación se describen cada una de ellas.

### **CUADRO 2. CATEGORÍAS DE ANÁLISIS DE LA RSE**

<b>Intenciones</b>	Actitud relativa al tema de RSE: se define la actitud como una predisposición positiva o negativa. Implica una tendencia con cierta estabilidad que guiará las diferentes conductas asumidas en relación a este tema. La actitud no es neutral; marca una tendencia sostenida en el tiempo con dificultad de ser modificada.
	Interés en adquirir conocimientos de RSE: los intereses se manifiestan con un tono emocional positivo y con un deseo de

conocer más profundamente el objeto. Los intereses obligan a las personas a buscar activamente caminos y medios para satisfacer "ansias de conocimiento y saber".

Motivaciones previas para desarrollar acciones, estrategias y políticas de RSE: acciones concretas tendientes al cumplimiento de objetivos que podrían implicar como consecuencia cierta satisfacción para la empresa. La motivación es voluntad por alcanzar las metas de la organización, condicionada por la capacidad de esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal.

**Conocimientos** Saberes previos sobre RSE: implica la posibilidad de enunciar, desarrollar, comprender y relacionar conceptos en forma teórica, como así también la posibilidad de articularlos en las prácticas pertinentes relativas a las definiciones actuales del concepto de RSE y obtener resultados concretos.

Teorías implícitas de conocimientos de RSE: suelen ser no conscientes, se construyen en la interacción y son concebidas como acertadas en tanto su práctica ha sido útil. Suponen un conjunto organizado de conocimientos del mundo físico y social. Se manifiestan como una red más o menos interconectada de conceptos. Son creencias, representaciones y concepciones que permiten la explicitación de los marcos de referencia por medio de los cuales perciben y procesan la información, como así también analizan, dan sentido y orientan sus prácticas.

Formalización de políticas de RSE: implica la definición de reglas y procedimientos diseñados con el fin de mejorar las contingencias que enfrentan las organizaciones (organizar racionalmente, claramente y eficientemente). Se plasma en el establecimiento de políticas, programas, planes y procedimientos normalizados que tienden a simplificar la organización real.

**Prácticas** Experiencias que desarrollan relativas a RSE sin ser enunciadas por la empresa como tales: implican ese conjunto de políticas, programas, planes, procedimientos, acciones formalizadas o no, que hacen referencia a la inclusión del concepto de RSE en la dinámica de la empresa. Dan cuenta de sus valores y cultura condicionados por un estilo de gestión y un contenido ideológico.

Prácticas, estrategias y políticas desarrolladas que según la empresa son inherentes a RSE: implican ese conjunto de políticas, programas, planes, procedimientos, acciones



formalizadas o no, que la empresa comprende que se encuentran incluidas dentro del concepto de RSE y se desarrollan en ella. Pueden estar asociadas, entre otras, a la adquisición de una mejor imagen, a adquirir visibilidad o a desgravar impuestos.

Interés en adquirir conocimientos sobre RSE y aplicarlos a la empresa: se ha dicho que los intereses se manifiestan en un tono emocional positivo y con un deseo de conocer más profundamente el objeto. Los intereses obligan a las personas a buscar activamente caminos y medios para satisfacer "ansias de conocimiento y saber". En esta dimensión, se busca complementar el conocimiento que se posee sobre el objeto con nuevos saberes que le permitan incrementar/mejorar sus prácticas.

Fuente: elaboración propia.

## **EXPERIENCIA**

Según Hernández S. *et al* (2010) regularmente en la investigación cualitativa, las primeras entrevistas son abiertas y de tipo "piloto", y van estructurándose conforme avanza el trabajo de campo, pero no es lo usual que sean estructuradas. Debido a ello, el entrevistador debe ser altamente calificado en el arte de entrevistar (una vez más, la recomendación es que sea el propio investigador quien las realice).

Siguiendo a los autores, se concurrió a la empresa seleccionada para realizar la prueba del instrumento con una entrevista semiestructurada (Ver Anexo).

Al analizar el acceso o la estrategia elegida para introducirnos en la organización, podemos decir que se optó por comentarles a los propietarios, y desde el inicio, incluso antes del encuentro, nuestras intenciones de conocer su cercanía con el tema de la RSE, la dinámica informal del encuentro y la voluntad de realizar el mismo en una de las sedes de sus locales comerciales. Es dable suponer que lo anterior, sumado al vínculo preexistente entre uno de nuestros investigadores-docentes con uno de los propietarios, generó un clima de distensión y confianza que permitió un diálogo sincero y abierto.

La forma elegida para registrar la entrevista fue la narración (notas en papel), pues debido a que los audiovisuales (grabaciones de audio y/o video) podían ser interpretados por los propietarios de la pyme como algo más formal y, en consecuencia, generar en ellos una actitud de recaudo ante las preguntas.

La entrevista fue realizada por cuatro integrantes del grupo, cada cual con un rol distinto. Aquel que poseía el vínculo más cercano con los propietarios fue el

encargado de la presentación y de introducir el diálogo, mientras que otro integrante fue el que dirigió mayormente el intercambio de opiniones y conceptos. Los dos restantes aportaron preguntas y re preguntas, y tomaron notas en papel por separado, para luego poner las mismas a discusión entre todos los investigadores-docentes del grupo, presentes o no en ese encuentro.

### *Intenciones*

Evaluando sus intenciones y, en particular su actitud relativa al tema, se los observa predispuestos y atentos en la primera etapa de la entrevista, al menos en lo que ellos consideran qué es RSE. Su predisposición y su actitud provienen de los valores transmitidos por su padre, el creador de la empresa y líder de la misma durante varios años. Su impronta se encuentra presente en la mayoría de sus análisis, actitudes y comportamientos. Dejan entrever que dicha cultura podría no ser compartida por algunos de los actuales dueños pero respetan la memoria de su progenitor, no cuestionando esos valores.

Al responder sobre la cantidad de empleados, demostraron conocerlos bien, tanto en su rol dentro de la empresa, como en sus necesidades y en la composición de sus familias, entre otros aspectos. Al mismo tiempo y, en alusión a un caso particular, a pesar de conocer ciertas necesidades manifestadas por estos actores, no lograron cambiar su política empresaria para adaptarse a ellas. También dijeron que lentamente van intentando no ceder ante ciertos requerimientos de los empleados de forma tal que no se confundan las excepciones con sus responsabilidades diarias. Lo anterior podría indicar un aumento en el grado de rigidez en la conducción del personal, derivado de algunas experiencias no tan positivas.

En cuanto al interés en adquirir conocimientos de RSE, se puede afirmar que, si bien no explicitaron su intención en ese sentido, sí mostraron inquietud. Tal afirmación surge de la importancia otorgada en su dinámica diaria a las observaciones que alumnos de la carrera de psicología de la USAL (Universidad del Salvador) realizaron como parte de una práctica profesional en la empresa. La información generada en esa experiencia fue utilizada para comprender ciertos aspectos de su relación con clientes y empleados a partir de lo cual pudieron tomar decisiones que cambiaron cuestiones vinculadas al accionar del negocio y también respecto a su predisposición a aceptar opiniones vertidas por tales actores.

En ese sentido, y a modo de ejemplo, una encuesta efectuada a clientes logró que sus directivos reconsideraran el cobro de servicios públicos en las cajas de la empresa. Tal práctica se hacía con anterioridad y su discontinuidad obedecía a la falta de seguridad en los barrios en los cuales tenían instalados sus negocios. La encuesta realizada por los estudiantes de psicología permitió a los empresarios comprender la importancia de valorar las necesidades y expectativas de los clientes en el momento de adoptar una decisión. Esta actitud podría indicar una predisposición por incorporar conocimientos de RSE.

Durante el encuentro surgieron indicios de motivaciones previas para realizar acciones de RSE. En el pasado, encabezado por su figura paterna, organizaban un evento barrial con la intención de darle a la comunidad mayor bienestar en la celebración del “Día del niño”. Todos participaban y lo recuerdan como una actividad que hacían con placer y que “unía” al barrio, a la empresa y a su familia.

Sin embargo, las nuevas demandas de la comunidad circundante hicieron lentamente perder el interés por realizar esta actividad, hasta suspenderla en su totalidad. Ciertos cambios en la sociedad, en sus expectativas y comportamientos fueron remarcados por los entrevistados repetidamente a lo largo del encuentro. Este hecho motivó un cambio de parecer no sólo sobre el evento mencionado (acción social comunitaria) sino también sobre otros actores vinculados a su actividad (personal).

### *Conocimientos*

Al analizar los saberes de los propietarios sobre RSE, se puede afirmar que no tienen un concepto concreto y no trataron de ocultar su desconocimiento sobre la temática (podría ser considerado como algo positivo, fueron abiertos y sinceros en este sentido). Buscaron una forma personal e informal de explicarlo y lo asociaron a su conducta con el cliente que se basa en el compromiso de entender y estar atento a sus necesidades, y ser responsables por los productos que venden. Su noción sobre RSE dista de ser precisa, compleja y amplia.

A consecuencia de lo anterior, resultó dificultoso poder desentrañar las teorías implícitas de conocimientos e indagar sobre formalización de políticas. Se advirtió que en cuanto a sus supuestos actuales los entrevistados mostraron una percepción negativa de los empleados evidenciando en sus apreciaciones desconfianza y un cambio sustancial en los valores y conductas de los mismos supuestos implícitos fundados en sus experiencias. Ejemplos de esto son los diferentes juicios laborales que han afrontado, expresando que muchos de ellos no tenían un fundamento real desde lo solicitado por el personal, incluso han arribado a arreglos extra-judiciales y posteriormente algunos empleados los han obviado y acudido a la justicia.

Es destacable que el cliente también es percibido de una manera diferente. El festejo del “Día del niño”, ritual desarrollado por su padre en el cual el supermercado interactuaba con la comunidad ha dejado de celebrarse. Mencionan razones vinculadas a la responsabilidad civil que implica cualquier accidente o imprevisto durante dicho festejo, situación que los atemoriza y deciden suprimir tal acción social. Ambos ejemplos grafican el cambio en los supuestos implícitos de la primer generación, su padre, y los actuales propietarios gestores del negocio.

### *Prácticas*

Con respecto a sus experiencias en RSE, en el pasado fueron parte de una alianza estratégica con otras empresas para comprar productos de manera conjunta, conformando un clúster que les permitía lograr precios competitivos. Esta experiencia se convierte desde un primer momento en un dilema ya que

formaban parte de la Cámara de Comercio local, situación lograda por iniciativa del fundador. En consecuencia, efectivizar una alianza estratégica con un grupo no local generaba planteos éticos al respecto. Decidieron priorizar la racionalidad económica y de supervivencia efectivizando esa alianza. La experiencia la reconocen como muy positiva pero los cambios coyunturales de la economía argentina en el año 2001 hicieron que esa etapa finalizara. Al mismo tiempo, destacan el perfil ético en los negocios de aquellas organizaciones que integraban el clúster. Desde entonces no volvieron a formar parte de ninguna estrategia asociativa e incluso dejaron de participar de la Cámara Comercial porque, conforme sus propias palabras “lo único que recibían en contraprestación del pago de la cuota era una revista”.

Al momento de explicitar prácticas concretas en relación al medio ambiente, hubo un silencio de ambos entrevistados que nos resultó interesante. Como es sabido, la comunicación no ocurre sólo cuando se utiliza el lenguaje verbal. En este momento toda la comunicación analógica fue la que cobró mayor importancia. Claramente este es un tema en el que deberían interiorizarse, no sólo conceptualmente, sino también en pos de realizar prácticas concretas.

Vinculado a las acciones afines al cuidado del medio ambiente hicieron saber que no comparten la estrategia municipal de reducción de uso de bolsas de polietileno, propuesta local que busca eliminar la utilización de este tipo de envase, cambiándolas por otras reutilizables y de un material distinto.

Además, manifestaron que las mercaderías vencidas son entregadas nuevamente a los abastecedores para su reemplazo. Si por algún motivo existieran productos no aptos para el consumo humano que no fueran sustituidos por sus proveedores, los mismos son retirados por productores locales de establecimientos porcinos.

El encuentro exteriorizó que en la empresa no tienen una política elaborada en este sentido, aunque no lo expresen verbalmente.

También manifestaron seleccionar a sus proveedores considerando dos variables: precio y plazo. No incorporan en el análisis previo a tal decisión comportamientos responsables en materia social o medioambiental aunque sí destacaron la relación personal que mantienen con cada uno de ellos.

Finalmente, se les consultó sobre la posición adoptada por la empresa en cuestiones relacionadas con actos de corrupción. Respondieron que en varias oportunidades se les ofreció mercadería proveniente de canales comerciales no habituales y de dudosa procedencia que no aceptaron ni aceptarían ya que operaciones de esas características no están contempladas en su filosofía empresaria.

## CONCLUSIONES

El aprendizaje en materia de RSE adquirido en la Pyme estudiada nos permite efectuar las siguientes conclusiones para cada uno de los criterios de análisis definidos:

**Intenciones:** muestran interés en la temática y presentan motivaciones basadas en la importancia de su figura paterna, sus valores y la transición tras su fallecimiento.

**Conocimientos:** inicialmente vinculan el concepto de RSE con un único *stakeholder*, los clientes. Los demás temas de la agenda, a los que hemos hecho mención en el cuerpo del trabajo, no han surgido espontáneamente razón por la cual tuvieron que ser incluidos en el diálogo por los investigadores que efectuaron la entrevista. En función de ello, amerita considerar que sus saberes sobre el tema objeto de investigación son exiguos.

**Prácticas:** son escasas, limitándose a cumplir con las legislaciones vigentes en todos los ámbitos de la empresa. Han discontinuado algunas vinculadas con el desarrollo de la comunidad y las alianzas estratégicas. A su vez, el cambio en las necesidades, expectativas, valores y conductas de las nuevas generaciones, sobre todo de sus empleados, hacen que se muestren reticentes a desarrollar prácticas de RSE que vayan más allá de lo legalmente exigido. Plantean un fuerte cambio social que ellos no comparten, ni encuentran el modo de adaptarse al mismo.

En cuanto a la herramienta metodológica cualitativa utilizada se puede considerar que ha facilitado una profundización del conocimiento existente sobre la realidad organizacional, explorando variables antes no contempladas y aportando nuevas categorías de análisis al tema RSE.

Tales criterios y categorías de análisis han permitido dar un tipo particular de ordenamiento a los datos recabados en la entrevista mantenida. A partir del análisis realizado se pueden establecer ciertas prioridades así como también la importancia asignada a éstas por los empresarios. Algunas de ellas fueron desarrolladas de manera espontánea, otras a través de la inducción de los entrevistadores, y en algunos casos encontramos ausencia o imposibilidad de dar cuenta en esta instancia de manera explícita. Otro dato a destacar es la utilización de la ejemplificación por parte de los directivos, como elemento que sintetiza y condensa una experiencia y un conocimiento que impregna sus percepciones. El ejemplo, en este caso, nos permite conectarnos como grupo de investigación con la singularidad de la organización y con situaciones que ellos destacan como relevantes para comprender sus vivencias. En tanto es una construcción singular de un conocimiento relativo a RSE por este grupo.

La información obtenida sobre RSE en pymes de Bahía Blanca complementa y enriquece los resultados obtenidos en estudios anteriores de características meramente cuantitativas. En la presente investigación se genera un conocimiento particular, donde las intervenciones llevadas a cabo utilizando la técnica de

entrevistas semidirigidas permiten plantear la RSE dentro del ámbito interno con una participación activa del empresariado.

El abordaje resultó positivo tanto por la modalidad utilizada, como por la calidad de las respuestas obtenidas, lo que provocó en los actores una mayor apertura e involucramiento en temas de RSE.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Mellado, C. (2009). Responsabilidad Social Empresarial en las pequeñas y medianas empresas latinoamericanas. *Revista de Ciencias Sociales*, volumen XV, número 1, páginas 24-33.

Directrices OCDE (2011). Recuperado de:  
<http://www.oecd.org/daf/inv/mne/MNEguidelinesESPANOL.pdf>

Norma ISO 26000 (2010). Recuperado de:  
<http://www.conseser.com.ar/images/news/iso-26000.pdf>

Pacto Global Argentina (2004). Recuperado de: [http://pactoglobal.org.ar/Guía del Global Reporting Initiative G3.1](http://pactoglobal.org.ar/Guía%20del%20Global%20Reporting%20Initiative%20G3.1) (2011). Recuperado de: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Spanish-G3.1-Complete.pdf>

Guía del Global Reporting Initiative G4(2013). Recuperado de: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Spanish-G4-Part-One.pdf>

Hernández S., R.; Fernández C., C.; Baptista, L., M. (2010); *Metodología de la Investigación. 5ta Edición*. México, McGraw-Hill.

Guédez, V. (2008). *Ser confiable*. Caracas, Venezuela, Planeta Venezolana.

Guédez, V. (2009). La RSE es la expresión de una conducta ética. Recuperado de: <http://redunirse.org/nuevo/node/148>

Kliksberg, B. (2009). *Gobierno corporativo en tiempos de crisis*. Buenos Aires, Argentina, Arte Gráfico.

Kliksberg, B. (2013). *Ética para empresarios*. Buenos Aires, Distal.

Ortiz, R.; Lagier, M. C.; Della Valentina, F. (2014). Propuesta para el ejercicio de las responsabilidades sociales externas en Bahía Blanca. En: Pesce, G. (compiladora). *Gestión de PyMEs: tópicos seleccionados*. 1era Edición. Bahía Blanca: EDIUNS. Pág. 181-192. Recuperado de:

[http://www.cienciasdelaadministracion.uns.edu.ar/publicaciones/gestion\\_de\\_pymes.pdf](http://www.cienciasdelaadministracion.uns.edu.ar/publicaciones/gestion_de_pymes.pdf)

Ortiz, R.; Lagier, M. C.; Della Valentina, F. (2015, en prensa). La responsabilidad social empresaria en las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Bahía Blanca, Argentina.

Ortiz *et al.* (2015). Responsabilidad Social Empresaria en Pymes de Bahía Blanca. Abordaje cualitativo. II Congreso Latinoamericano de Administración y V Encuentro Internacional de Administración de la región Jesuítico Guaraní. Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones. Posadas, Misiones.

Grawitz, M. (1984). *Métodos y técnicas de las ciencias sociales*. México, Editia mexicana.

Aktouf, O. (1992). *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations*. Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec.

Cannell, Ch. F.; Kahn, R.L. (1993). La reunión de datos mediante entrevistas. En: Festinger, L.; Katz, D. *Los métodos de investigación en ciencias sociales*. México, Paidós.

Guerrero, L. M. (s/d). La entrevista en el método cualitativo. Recuperado de: <http://rehue.csociales.uchile.cl/genetica/cgo4.htm>

Mayer, R.; Ouellet, F. (1991). *Méthodologie de recherche pour les intervenants sociaux*. Boucherville, Gaëtan Morin Éditeur.

Taylor, S.J.; Bogdan, R. (1996). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona, Paidós.

Tremblay, M. A. (1968). *Initiation a la recherche dans les sciences humaines*. Montréal. McGraw-Hill.

Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Valencia (2009). *Cuadernos de trabajo de RSE para pyme. Cuaderno 1: El Diagnóstico Previo y el Plan de Acción en RSE*. Recuperado de:

[http://www.rse.org.es/docs/camara\\_cuaderno\\_rse\\_no1.pdf](http://www.rse.org.es/docs/camara_cuaderno_rse_no1.pdf)

Vives, A., Corral, A. & Isusi, I. (2005). Responsabilidad Social de la Empresa en las PyMEs de Latinoamérica. Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Subdepartamento de Empresa Privada y Mercados Financieros. Washington, USA.

Ribas, F. (2007). Responsabilidad Social Empresaria: una propuesta para operacionalizar el concepto en empresas PyMES. *FACES*, año 13, num. 29, julio/diciembre. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad Nacional de Mar del Plata.

Moneva A., J. M. & Hernández P., J. C (2009). Responsabilidad Social Corporativa e información de sostenibilidad en la pyme. *Revista Internacional de la Pequeña y Mediana Empresa*. Vol. 1, num. 2. Pág. 23-41.

ETHOS-IARSE (2013). Indicadores para Negocios Sustentables y Responsables. Recuperado de:

<https://indicadoresethos.ethos.org.br/Login.aspx?ReturnUrl=%2f>

## ANEXO

### Cuestionario para entrevistas en Pymes bahienses

1. ¿De qué hablamos cuando hablamos de RSE? ¿Qué es RSE para Ustedes?
2. ¿Consideran que su empresa tiene un comportamiento socialmente responsable? Por qué?
3. ¿Qué buscan actuando de esa forma?
4. ¿Qué programas/proyectos/acciones de RSE han realizado o realizan hasta el presente?
5. ¿Qué acciones les gustaría incorporar a futuro?
6. ¿Efectúan algún tipo de comunicación de las acciones que realizan?

**Agenda de RSE.** *Temas a preguntar en caso que no surjan naturalmente durante el desarrollo de la entrevista:*

- i. **Políticas del personal** – ¿qué acciones destinadas al personal desarrollan? ¿Han creado o participado en algún voluntariado? **Inclusión social:** ¿han integrado a su empresa personas con capacidades diferentes?
- ii. **Medio ambiente** - ¿desarrollan acciones para el cuidado del medio ambiente? ¿Han participado (o promocionado) en algún tipo de campaña destinada al cuidado del medioambiente?
- iii. **Desarrollo social y comunitario** – ¿han desarrollado/participado en acciones que permitan mejorar el bienestar o calidad de vida de la comunidad?
- iv. **Consumidores – productos** – ¿han implementado acciones tendientes a mejorar la relación con sus clientes? (ej. beneficios, libro de quejas, control de calidad de los productos, línea 0800, atención al consumidor, etc.)
- v. **Proveedores** - ¿cómo seleccionan a sus proveedores? ¿tienen en cuenta criterios sociales o medioambientales a la hora de elegir a sus proveedores?
- vi. **Corrupción** – ¿toman medidas tendientes a evitar sobornos, coimas, etc.?
- vii. **Transparencia** (en caso que hagan alguna campaña de recolección de aportes de terceros).
- viii. **Corresponsabilidad** – ¿han realizado acciones sociales conjuntas con el sector público u organizaciones sociales?
- ix. **Alianzas estratégicas con otros actores** (empresas – cámaras – clientes – Estado)