

## PERSONAS: ENSAYO

### Nuevas manifestaciones de los actores económicos en la globalización

New manifestations of economic actors in globalization

Edición Nº 15 – Noviembre de 2012

Artículo Recibido: Octubre 12 de 2011

Aprobado: Octubre 26 de 2012

### AUTORES

Manuel Cavia

Lic. en Sociología y Doctorando en Ciencias Sociales, Docente investigador Categoría III. Analista Senior del Observatorio Social dependiente de la Universidad Nacional del Litoral – UNL.  
Docente de la Facultad de Humanidades y Ciencias – UNL.  
Santa Fe, Argentina.

Correo electrónico: [mcavia@arnet.com.ar](mailto:mcavia@arnet.com.ar)

Sonia Sánchez

Ing. Agr. Magister en Extensión Agropecuaria Docente Investigador categoría II. Subdirectora de Observatorio Social dependiente de la Universidad Nacional del Litoral – UNL.  
Docente de la Facultad de Ciencias Agrarias - UNL.  
Santa Fe, Argentina.

Correo electrónico: [ssanchez@fca.unl.edu.ar](mailto:ssanchez@fca.unl.edu.ar)

### Resumen

El presente trabajo analiza las nuevas formas de intervención social de las empresas en el plano político señaladas en los programas sociales responsables (PSR). Esas nuevas intervenciones empresarias se ponen de manifiesto, fundamentalmente, en formas discursivas expresadas en los lineamientos que apuntan a superar las tradicionales formas de intervención de las fuerzas políticas y del mercado. Esta investigación analiza los discursos de tres obras representativas, de uso en el management empresarial, para la instrumentación de los programas sociales responsables utilizando la metodología del análisis de contenido. Los principales resultados obtenidos describen las características de este particular movimiento empresarial y demuestra que las fuerzas de mercado promueven nuevas formas de lo político, delineadas en la construcción de valores y solidaridades sustentadas desde una visión global alternativa.

**Palabras claves:** responsabilidad social – intervención social - sostenibilidad

### **Abstract**

The present work investigates the new ways of corporate social intervention in the political field appearing in responsible social programs (RPL). Such corporate interventions are shown, mainly, in corporate discourse forms expressed in those lineaments oriented towards enhancing the traditional intervention forms of market and political force. This research work analyzes the discourse of three representative corporate management texts used to instrument RPLs, the methodology of analysis being the content analysis. The results obtained describe the characteristics of such particular corporate movement and show that market forces promote new political actions based on value and solidarity sustained on an alternative global vision.

**Key words:** Social responsibility - social intervention - sustainability

### **Introducción**

En los finales del siglo pasado, comenzaron a manifestarse con mayor amplitud, diferentes expresiones desde el management empresario, como también desde las escuelas de negocios y organismos internacionales, sin omitir el propio mundo académico universitario, ni el espacio estatal, un nuevo paradigma de gestión empresario, denominado responsabilidad social empresaria (RSE), desde donde se apunta a renovar el compromiso social de las empresas a través de formas de intervención en el plano social y medioambiental, con el fin de aportar soluciones innovadoras a los retos del mundo globalizado.

Las empresas, de ese modo, actúan en un plano que excede al económico, acompañados de discursos cuyos ejes temáticos apuntan a redefinir el contrato social, no sólo para ellas sino también para el resto de la sociedad civil, para que, de ese modo, se transformen en relaciones internacionales para el conjunto de la sociedad global, enmarcadas en un ideario que construya un nuevo modelo de desarrollo para la humanidad.

Ese modelo organizativo implícito en la RSE se presenta desde el management como una teoría de gestión que estimula a las empresas a establecer compromisos con la humanidad, en pos de superar las diferentes problemáticas sociales. Por lo tanto, la RSE de las empresas no es una expresión de solidaridad filantrópica, se trata en todo caso de que, esas nuevas concepciones, pasen a formar parte de la gestión. Ese nuevo paradigma de sostenibilidad que surge desde el mundo empresario debe, no solamente ser visible y deseable, sino que deberá lograr consensos y credibilidad, tanto dentro del mundo de los negocios como fuera de él. De ese modo, la RSE desafía los valores convencionales de las estructuras económicas y los ordenamientos sociales, a través de la introducción de nuevos discursos que apuntan a la construcción de una conciencia pública sobre la necesidad del cambio; además ofrece una forma civilizada de globalización para la humanidad en su conjunto.

De ese modo, la RSE se manifiesta desde la literatura del management, como una forma de comunidad empresarial internacional que, discursivamente, pone de manifiesto su contribución al desarrollo de la sociedad, a partir de establecer lineamientos, recomendaciones y eventualmente referencias para producir los cambios necesarios a fin de lograr un crecimiento sostenido que posibilite las mejores formas de participación en el mercado a fin de satisfacer las necesidades humanas, sobre la base de crear una sociedad económicamente productivas y equitativa.

Por lo tanto, este artículo analiza los discursos sobre la RSE, a partir de sus producciones teóricas que dan sentido a la intervención social empresaria en la problemática del mundo humano y sus modos organizativos de intervenir.

***Responsabilidad social empresaria y globalización.*** Durante buena parte de la década de los '70, el management hizo hincapié en la importancia de crear valor para quienes inviertan en la empresa, pero a partir del proceso de globalización y de una importante descentralización productiva (*outsourcing*), conjuntamente con una mayor flexibilización de los mercados, incluido el laboral, se producirían cambios significativos en el espacio social. Esos elementos, serán las mejores armas para enfrentar la competitividad, pero el hincapié estará puesto en desarrollar una gestión de la innovación que lleve a las empresas a conformar *“una nueva agenda para la actividad, más amplia para los directivos”* (Porter, 2005:19).

Los cambios producidos con la globalización alterarán los cimientos de la sociedad industrial, a partir de lo cual es necesario que las empresas reconozcan y gestionen las capacidades existentes *“además de que se desarrollen con rapidez las nuevas”* (Prahalad, 2005:30). Estos hechos implican modificar determinadas capacidades en las empresas para poder adaptarse a la nueva realidad que se manifiesta.

Esos cambios, harán que se presente un debate que pudo resultar inesperado, más cuando el aplastante dominio ideológico de las teorías liberales y conservadoras, habían sido centrales para la justificación de la actuación económica de las empresas.

De ese modo, el escenario cada vez más consolidado de la globalización será el que traerá limitaciones a la política y al Estado para regular la economía, a partir de lo cual serán las empresas las que se comprometerán a intervenir para superar los desajustes e inequidades sociales a través de la RSE.

De allí que indagar sobre las transformaciones producidas en el campo de los actores empresariales, posibilita describir la evolución de las tradicionales formas de acción, más cuando hoy se ponen en juego las prácticas responsables que han ampliado las fronteras de la acción empresarial, además de la conformación de nuevos lineamientos ideológicos, sustentados en un nuevo paradigma de progreso y sostenibilidad, con el cual se espera establecer nuevas pautas de organización del mundo social.

## **Desarrollo**

### **1. Antecedentes: Los Programas Sociales Responsables y los valores corporativos en una cultura empresarial sostenible**

Ese modelo de prácticas y acciones implícitas en la RSE ha llevado a las empresas a ampliar el tradicional plano de actuación económico, para pasar ahora a interesarse por las externalidades del accionar del sistema productivo que tradicionalmente habían estado *“fuera del alcance de la comprensión de la teoría del proceso económico”* (Leff:2008: 25). Además, esa ideología se sustentaba en la creencia de las bondades del modelo económico y del crecimiento implícito, en los que la ciencia y la tecnología serían la avanzada del modelo de crecimiento económico. De ese modo, la economía que había sido renuente a incorporar en sus instrumentos de gestión las condiciones de sustentabilidad del modelo, ahora con la aplicación de la RSE irrumpirán formas de regulación de corte

internacional, conjuntamente con la construcción de un ideario basado en un nuevo modelo de desarrollo para la humanidad.

La preeminencia y legitimidad que adquirieron los lineamientos de esta nueva cultura empresaria, se encaminaron hacia el desarrollo de nuevos componentes de la relación empresa-sociedad. Las empresas, a través de la RSE comienzan a trabajar en superar los desajustes y las inequidades sociales que genera la tan mentada “*mano invisible*” (Smith: 2010), que otrora constituía el horizonte de soluciones a los desajustes del mundo económico.

El mundo económico en la actualidad se desarrolla en el marco de un contexto competitivo globalizante, siendo las ideas sobre la sostenibilidad un intangible sustancial para la vida y desarrollo del capitalismo. De esa manera, la construcción de una nueva cultura empresaria, constituye el núcleo de una racionalidad que aspira a legitimarse y construir un modelo económico-político que tendrá como rasgo sustancial: una dimensión discursiva más humana.

Por lo tanto, el motor sustancial del corpus teórico del management apunta, decididamente, a combinar los cambios veloces que se producen en la producción y la tecnología, con los objetivos de contribuir al mejoramiento de las condiciones de la sociedad, a la vez que persiguen amalgamar al interior de la empresa el estímulo a la creatividad, la gestión participativa, el trabajo en equipo, la mejora continua y la formación permanente.

En ese contexto de mayor competencia en el que se desenvuelven las empresas, las ventajas competitivas, no sólo se materializará en la generación de bienes y servicios, sino que ahora la intervención en las causas sociales pasará a formar parte de las estrategias de las empresas y, con ello, de las formas de acumulación.

Siguiendo en la línea que propone el management para los tiempos actuales, las empresas deben potenciar y desarrollar “(...) *la viabilidad de las empresas en la nueva era, que requiere el ejercicio de la prudencia, una prudencia que exige construir y generar confianza; la posibilidad de edificar una ciudadanía cosmopolita con ayuda de las tecnologías de la información (...)*” (Cortina:2003:11). A esos aspectos, la misma autora añadirá la responsabilidad corporativa en el marco de la globalización, a través de la ética de la empresa como factor de innovación humanizadora. Desde la literatura de gestión

empresarial, la llamada búsqueda de la excelencia, no sólo posibilita entender las nuevas reglas del mercado, sino también que esas prácticas empresariales constituyen un bien en sí mismo, más allá de las intenciones por construir un bien público.

La aparición de este modelo de gestión empresarial responsable no deja de ser inesperadas y sorprendentes, en especial luego del dominio ideológico que surgió de las teorías liberales en el mundo económico recientemente. En ese contexto, aparece la RSE ofreciendo al mundo de la economía un mayor equilibrio, más cuando la intervención de la constelación empresaria en la mitigación de las inequidades sociales, ya no son posibles de solucionarse desde las ideas que provienen de la *“mano invisible”* de Adam Smith. Desde allí, se viene construyendo una corriente empresarial que instaurará otro discurso en el espacio económico que establece nuevas exigencias sociales individuales y colectivas, sin descuidar la búsqueda del beneficio.

Los lineamientos de acción de los actores empresariales a través de los RSE señalan la necesidad de reconstruir el nuevo paradigma de mercado, aceptando determinados elementos de las tesis neoliberales, pero destacando que ahora es necesario *“evolucionar hacia un nuevo liberalismo humanista de mercado”* (Eguiguren Huerta y Barroso García: 2011: 67).

De ese modo, los PSR más allá de las normativas vigentes en cada país, actúa desde el espacio empresario como *“una alternativa de reglamentación e intervención”* (Ramiro: 2009:60), estableciendo regulaciones sociales que expongan a las empresas al escrutinio de la sociedad civil. Así, ese conjunto de valores y principios morales que son la base de los PSR, pasaran a constituir un nuevo horizonte de la actividad empresarial moderna, que incluye la consolidación de una confianza social en la empresa, pero también que forje la imagen corporativa, para de ese modo, trascender la propia actividad económica, potenciando simultáneamente la marca y la fidelización de los clientes.

No obstante, para que los PSR avancen es necesario que otros voceros contribuyan a lograr la legitimación social. A partir de lo cual, se va a conformar un amplio abanico de respaldos, que irán desde diferentes organismos multilaterales, hasta las llamadas organizaciones de la sociedad civil, estableciendo alianzas variadas que pueden incluir relaciones privadas-privadas o bien privadas-estatales, bajo una filosofía de capitalismo

inclusivo y sostenible capaz de desarrollar consensos necesarios que serán superadores de las tradicionales prácticas políticas. A partir de estas nuevas actuaciones empresariales es posible que se pongan en juego nuevas formas de intervención política que se interesaran en combatir las desigualdades del mundo social y, de ese modo, se conformará un nuevo modelo de contrato social que posibilite conjugar la búsqueda de beneficios económicos y sociales.

## **2. Metodología**

Esta propuesta de investigación corresponde a un diseño exploratorio-descriptivo, cualitativo de tipo transversal, y utiliza la técnica de análisis de contenido para indagar en los textos de la literatura del management empresarial y textos asociados a los hechos inherentes a la RSE.

A través del análisis de contenido es posible identificar y dar sentido a las representaciones cognoscitivas a todo relato comunicativo; además, el análisis de contenido “*es una técnica de investigación destinada a formular, a partir de ciertos datos, inferencias reproducibles y válidas que puedan aplicarse a un contexto*” (Krippendorff, 1990:28). Por lo tanto, el relato comunicativo que se constituye en el objeto de análisis se relaciona con un contexto histórico que le da sentido y ha sido producido en el seno de una sociedad. Esa consideración representa un espacio más amplio que el propio texto o relato, y se corresponde a una dimensión representacional de los productos comunicativos.

## **3. Los discursos sobre la RSE**

Las ideas y acciones empresarias han sido presentadas, tradicionalmente, como “*portadoras de liderazgo*” (Bendix: 1966: 10), o bien que “*los sistemas de valores del sector industrial influyen sobre la sociedad, y los de ésta, a su vez, sobre la empresa*” (Dahrendorf: 1965:10). Desde esta perspectiva, la ideología, en este caso la empresarial, entraña un sistema de ideas que abarca, si no todas, la mayoría de las relaciones sociales, teniendo una coherencia interna que será conscientemente seleccionada, con la pretensión de que se sustente en el espacio social y logre adherentes. De ese modo, los discursos son portadores de ideas, con las cuales se aspira a lograr representaciones que, por un lado, circulen en la sociedad, pero que también establezcan lugares comunes.

Además, los discursos están dotados de poder social y cuentan con la posibilidad de establecer creencias y disposiciones para actuar, a partir de lo cual en *“toda época reina una hegemonía de lo pensable”* (Angenot: 2010:16). De ese modo, el capitalismo *“requiere de la adhesión al proceso y de justificaciones”* (Boltanski y Chiapello: 2002. 40), que harán que las ideas que predominan en un momento histórico deberán estar inscriptas para que sean efectivas en medios e instituciones, para desde allí narrar y argumentar *“como los dos grandes modos de puesta en discurso”* (Angenot: 2010; 9). De esa manera, forma y contenido se materializará en discursos que unirán ideas, con la pretensión de lograr legitimidad y dar sentido, además de repertorios y reglas que se consoliden en estatus para las organizaciones; en este caso, las empresariales, para lograr influencia y prestigio. Para ello, las argumentaciones deben contribuir a la aceptabilidad, como también que sean audibles las manifestaciones empresarias; medio a través del cual es posible lograr hegemonías para establecer mecanismos unificadores y reguladores de la legitimidad en el espacio social.

Desde esta perspectiva, los textos que fueron seleccionados para conformar el corpus, como es el caso de *La gran transición: la promesa de la atracción del futuro*, editado por Naciones Unidas del año 2006, señala que *“la transición global ha comenzado, una sociedad planetaria se irá configurando en las últimas décadas..... Las tendencias actuales determinan la dirección al comenzar el viaje, pero no su destino”* (Raskin, y otros: 2006:9), como forma desde la cual no dejará de señalar que lo que comienza es deseable, pero también inevitable, además de que los cambios adquieren una dimensión que excede las fronteras nacionales; además. Señala que *“han pasado dos décadas desde que la noción de “desarrollo sostenible” fue incorporado al léxico de la jerga internacional.... Un nuevo paradigma de sostenibilidad deberá desafiar tanto la viabilidad como la deseabilidad de los valores convencionales, las estructuras económicas y los ordenamientos sociales. Debería ofrecer una visión positiva de una forma civilizada de globalización para la toda familia humana”*. Es significativo destacar que aparecen una serie de palabras propias del discurso social que movilizan ideas como la cooperación, los objetivos buscados y, por lo tanto, ellas pasaran a ser comunes de un colectivo amplio. No obstante, estarán ausentes otros como la desigualdad de las formas económicas y sociales, al igual que las formas tradicionales con las cuales se manifiesta el mundo político. Además, se establece una guía de aplicación de sus teorías, a través de los pasos y acciones necesarias para lograr

el éxito que, en definitiva, legitima las acciones empresariales al mismo tiempo que la política como expresión de los partidos serán soslayadas y deslegitimadas.

De ese modo, la RSE queda legitimada como uno de los instrumentos capaces de contribuir a un mundo más justo, provocando que diferentes interlocutores se involucren en la lucha, siendo las empresas los actores sustanciales para lograr el éxito de ese proceso que se ha puesto en marcha, a partir de utilizar el liderazgo con que cuentan en el mundo económico en el actual contexto, para lanzar propuestas sobre el desarrollo sostenible, al mismo tiempo que se generan acciones de corte social.

Los hechos desgraciados para la humanidad son presentados como impuestos a ella sin responsables, pero no se omitirá la necesidad del cambio como empresa central a desarrollar, pero desde donde esas consideraciones de corte doctrinal serán fieles a las expresiones que emanan de los actores económicos que potencian las iniciativas de apoyo a la agenda de la RSE, desde donde emergerá la personalidad creadora con capacidad de difundir estas ideas. Resta por definir quienes serán los encargados de llevar adelante el nuevo paradigma responsable *“Cuatro agentes globales de cambio, actuando sinérgicamente, podrían impulsar un nuevo paradigma de sostenibilidad. Tres de ellos son agentes globales: las organizaciones intergubernamentales, las corporaciones transnacionales y la sociedad civil actuando a través de organizaciones gubernamentales y de las comunidades espirituales. El cuarto es menos tangible, pero es el elemento subyacente crítico: La necesidad del público en general sobre la necesidad del cambio, y la difusión de los valores que den primacía a la calidad de vida, la solidaridad humana y la sostenibilidad del medio ambiente”* (9). En principio, frente a los hechos del mundo moderno, no hay posibilidad de abstraerse, ya que las urgencias requieren de decisiones rápidas, más cuando eso nuevo se presenta como garante de mejores bondades para la humanidad. Nuevamente las tradicionales relaciones conflictivas entre capital y trabajo no son importantes para la realización del paradigma que se pone en juego, más cuando proporcionan justificaciones ideológicas bajo un formato con claros signos despolitizadores, pero lo que no estará ausente serán las líneas a seguir, como tampoco quienes serán los timoneros del cambio que se propone.

En el siguiente texto producido desde el Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria, entidad que junto con otras similares en América Latina vienen difundiendo las prácticas responsables, en este caso el texto utilizado es *Responsabilidad social*

*empresaria e inclusión social* (Ulla: 2007). La misión fijada por esta institución es la de “*promover y difundir el concepto y la práctica de la RSE para impulsar el desarrollo sustentable en la Argentina trabajando junto a las empresas a través de redes de información, intercambio de experiencias y colaboración mutua*” (Ulla, 2008, 5).

Ese discurso de la RSE mantiene una constante neutralidad ideológica que no discute o pone en entredicho las premisas del sistema de producción. Esa neutralidad no es ingenua, ya que omitir esos aspectos del debate le resulta más adecuado y de utilidad para ubicarse como guía para determinar la contribución de la empresa a los desajustes del mundo actual, utilizando para ello principios y dogmas que no se cuestionan, que se establecen como prioritarios para poner en marcha el bien para la humanidad.

Los objetivos propios son de carácter ético según se establece en las consideraciones que se analizan aquí, su mención apunta a que los señalamientos en ese sentido deben formar parte no sólo del espacio económico privado. Esas consideraciones producen un guión de corte universal sobre la necesidad de aplicar la “responsabilidad social” en todo ámbito de lo humano, a través de pasos o principios de acción a seguir desde el mundo económico.

Demás, resulta ineludible no interrogarse sobre cómo las diferentes alternativas de responsabilidad social son analizadas desde los marcos que orientan las decisiones de los negocios, para ello se utilizó el texto *Estrategia y sociedad* de Michael Porter y Mark Kramer (2006), autores estos angulares en la literatura del management. Ellos plantearon la necesidad de reorganizar los RSE, más cuando el contexto del mundo económico es de creciente competitividad. Además, desde el ideario del management responsable, aparece una noción referida a la llamada licencia para operar, hechos estos de corte más pragmático que “*se enfocan a dar satisfacción a las audiencias externas; en empresas orientadas al consumidor*” (6). De ese modo, el mundo de los negocios y la sociedad se necesitan pero “*hay que rescatar a las empresas del caos que han creado sus actuales ideas de responsabilidad social empresaria*” (7). Desde el management, las recomendaciones apuntan a que las decisiones de negocios y las políticas sociales deben seguir el principio del valor compartido, para que de ese modo, las alternativas propias de los RSE beneficien a ambos.

Esos marcos básicos deben servir para entender la competencia y guiar la estrategia de los negocios, pero también para que el impacto social tenga su correlato en la cadena de valor. Desde ese lugar, los problemas sociales que decidan abordar las empresas deben, necesariamente, converger en el corazón de los negocios. Sin embargo, esa agenda social estará desde la óptica de las empresas ligada a una oportunidad para alcanzar beneficios sociales y económicos simultáneamente

### **Conclusión y consideraciones finales**

Los diferentes textos que fueron analizados se corresponden con distintas obras de gestión managerial que tematizan varios aspectos y componentes de la llamada RSE. En definitiva, transmiten un posicionamiento social concreto de los actores económicos a escala mundial. Desde ese lugar, se narran y argumentan diversas líneas prescriptivas de los nuevos elementos de la realidad social desde las posiciones de esos actores.

Esos textos establecen la verdad necesaria para actuar con seguridad frente a los problemas del mundo, además de fijar reglas básicas desde el punto de vista de los mentores de las prácticas responsables. Es necesario que los móviles y fines que se persiguen se presenten de manera transparente, a efectos de construir la credibilidad con la acumulación de argumentaciones más o menos similares.

La solución vendrá de la mano de una nueva forma de gobernanza global que dote de un rostro más humano a la economía y a la globalización por medio de nuevas formas de repolitización. Esos consensos y acuerdos compartidos entre actores diversos pondrán en debate las solidaridades resquebrajadas del mundo moderno sin poner en tensión al propio sistema capitalista.

### **Referencias Bibliográficas**

- 1- Porter, Michael. 2005. Estrategia y ventaja competitiva. Primera edición. Deusto. Barcelona.
- 2- Prahalad, Coimbatore. 2005. Estrategia corporativa. Primera edición. Edit. Deusto. Buenos Aires.
- 3- Leff, Enrique. 2008. Discursos sustentables. Primera edición. Edit. Siglo XXI. México.

- 4- Smith, Adam, 2010. La riqueza de las naciones. Primera edición. Edit. Aguilar. Madrid.
- 5- Cortina, Adela. 2003. Construir confianza. Primera edición. Edit. Trotta. Madrid.
- 6- Eguiguren Huerta, Marcos y Barroso García, Esteban. 2011. Empresa 3.0 . Políticas y valores corporativos en una cultura empresarial sostenible. Primera edición. Edit. Pirámide. Madrid.
- 7- Ramiro, Pedro. 2009. Las multinacionales y la responsabilidad social corporativa: de la ética a la rentabilidad. Primera edición. Edit. Icaria. Barcelona.
- 8- Krippendorf, Klaus. 1990. Metodología de análisis de contenido. Teoría y práctica. Primera edición. Edit. Paidós. Barcelona.
- 9- Bendix, Reinhard. 1966. Trabajo y autoridad en la industria moderna. Primera edición. Edit. Eudeba. Buenos Aires.
- 10- Darendorf, Ralf. 1966. Sociología de la industria y de la empresa. Primera edición. Edit. UTEHA. México
- 11- Angenot, Marc. 2010. El discurso social. Los límites históricos de lo pensable y decible. Primera edición. Edit. Siglo XXI. Buenos Aires
- 12- Boltanski, Luc y Chiapello, Eve. 2002. El nuevo espíritu del capitalismo. Primera edición. Edit. Akal. México
- 13- Raskin, Paul, Banuri, Tarig, Gallopin, Gilberto, Gutman, Pablo, Kates, Robert 2006. La gran transición: La promesa y la atracción de futuro. Primera edición. Comisión Económica para América Latina (Cepal). Santiago de Chile.
- 14- Ulla, Fernando, 2007, Responsabilidad social empresarial e inclusión económica y social. Primera edición. Edit. Galileo. Buenos Aires.
- 15- Porter, Michael y Kramer, Mark. 2006. Estrategia y sociedad, Revista Harvard Business Review, Diciembre 2006, Pág. 3 a 15.