

**UNIVERSIDAD ARGENTINA DE LA EMPRESA**

**CENTRO DE ESTUDIOS AVANZADOS**

**LAS RELACIONES ENTRE LAS  
FUNDACIONES EMPRESARIAS Y LAS  
ORGANIZACIONES DE APOYO DE LA  
SOCIEDAD CIVIL EN EL EJERCICIO DE LA  
R.S.E.**

Las OSCs como intermediarias de la RSE

Dra. María Rigou  
Lic. Verónica Moreno  
2005



<b>ÍNDICE.....</b>	<b>1</b>
<b>I. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>5</b>
<b>II. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>11</b>
II.A. GENERAL .....	11
II.B. ESPECÍFICOS.....	11
<b>III. ASPECTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>12</b>
III.A. ESTRATEGIA METODOLÓGICA .....	12
III.B. SOBRE LA CONFIABILIDAD Y LA VALIDEZ DE LOS DATOS .....	15
<b>IV. EMPRESA Y SOCIEDAD .....</b>	<b>17</b>
IV.A. LA EMPRESA EN LA SOCIEDAD .....	17
IV.B. UNA INTRODUCCIÓN A LA PROBLEMÁTICA DE LA RSE .....	19
IV.C. EN TORNO A LA NOCIÓN RSE .....	21
IV.D. IMAGEN, REPUTACIÓN Y RSE.....	24
IV.E. LAS DIFERENTES MODALIDADES DE ACCIÓN ENTRE LA EMPRESA Y LA SOCIEDAD ....	26
IV.F. EL SECTOR EMPRESARIO Y SUS FUNDACIONES .....	29
IV.G. NUEVAS FORMAS DE CIUDADANÍA.....	34
<b>V. LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL Y LA IMPORTANCIA DEL CAPITAL SOCIAL.....</b>	<b>36</b>
V.A. HISTORIA DEL TERCER SECTOR EN LA ARGENTINA.....	36
V.B. CARACTERÍSTICAS QUE DEFINEN LA PROBLEMÁTICA DE LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL .....	38
V.C. LA REVOLUCIÓN ASOCIATIVA Y EL FENÓMENO DE LAS ALIANZAS.....	41
V.D. CONCEPTO DE CAPITAL SOCIAL. DIFERENTES PERSPECTIVAS.....	43
V.E. EL CAPITAL SOCIAL Y LA IDEA DE ROL: DOS CONCEPTOS INTERRELACIONADOS .....	49
<b>VI. EXPECTATIVAS QUE LAS INSTITUCIONES DEPOSITAN PARA TRABAJAR CONJUNTAMENTE .....</b>	<b>52</b>
VI.A. ROLES DE LAS FUNDACIONES .....	52
VI.B. ROLES DE ORGANIZACIONES DE APOYO DE LA SOCIEDAD CIVIL .....	70
<b>VII. FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA RELACIÓN.....</b>	<b>82</b>
<b>VIII. PROGRAMAS DE EDUCACIÓN Y TRABAJO.....</b>	<b>101</b>
<b>IX. COMUNICACIÓN Y RSE.....</b>	<b>114</b>
IX.A. DIFERENCIAS Y SIMILITUDES ENTRE EL TRABAJO COMUNICACIONAL DE LA EMPRESA Y EL DE SU FUNDACIÓN .....	114
IX.B. LOS DIVERSOS PÚBLICOS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DE LAS FUNDACIONES EMPRESARIAS .....	124
IX.C. FILANTROPÍA Y RSE: DIFERENTES MODALIDADES DE COMUNICACIÓN.....	135
<b>X. LA CONSTRUCCIÓN DE CAPITAL SOCIAL, EL NUEVO DESAFÍO .....</b>	<b>140</b>

X.A. COMPROMISO CÍVICO.....	141
X.B. LAS RELACIONES DE RECIPROCIDAD Y CONFIANZA .....	146
X.C. ASOCIATIVIDAD.....	152
X.D. TIPOS DE CAPITAL SOCIAL .....	160
<b>XI. CONCLUSIONES.....</b>	<b>163</b>
XI.A. TIPOS IDEALES DE RELACIÓN ENTRE FUNDACIONES EMPRESARIAS Y ORGANIZACIONES DE APOYO .....	163
XI.B. REFLEXIONES FINALES SOBRE LOS DATOS EMPÍRICOS.....	173
<b>XII. ANEXO.....</b>	<b>181</b>
XII.A. GUÍA DE ENTREVISTAS PARA LOS GESTORES DE LAS FUNDACIONES EMPRESARIAS. ....	181
XII.B. GUÍA PARA GESTORES DE OSCs DE APOYO .....	185
XII.C. GUÍA PARA LAS ENTREVISTAS CON LOS INFORMANTES CLAVES. ....	188
<b>XIII. FUENTES CONSULTADAS .....</b>	<b>190</b>
XIII.A. BIBLIOTECAS CONSULTADAS .....	190
XIII.B. SITIOS WEB CONSULTADOS .....	190
XIII.C. BANCOS DE DATOS CONSULTADOS .....	193
XIII.D. SUSCRIPCIONES A NEWSLETTERS .....	193
XIII.E. SISTEMATIZACIÓN DE BIBLIOGRAFÍA, PUBLICACIONES, DOCUMENTOS Y ARCHIVOS .....	194

## I. Introducción

Al estudiar la dinámica de las sociedades contemporáneas resulta imprescindible tener en cuenta la interacción entre el sector estatal, el productivo y el de la sociedad civil. En correspondencia con las tendencias originadas por la globalización, en las últimas décadas nuestro país reflejó ciertos cambios importantes en cada una de estas esferas. En primer lugar, si bien el sector estatal jugó históricamente un papel fundamental en la búsqueda del equilibrio y de la cohesión social, se ha ido presenciado un marcado proceso de achicamiento de sus funciones<sup>1</sup> y una profunda crisis de representación política.

Segundo, la apremiante cuestión social argentina generada por la pobreza y la exclusión social fue dejando a vastos sectores de la población en condiciones de vulnerabilidad; afectando a la totalidad de la sociedad y poniendo en duda su capacidad de supervivencia. De ahí que las organizaciones de la sociedad civil (OSC) crecieron cualitativa y cuantitativamente y se encargaron de responder a la creciente demanda que dichos fenómenos traían aparejados. Por cierto, éstas se han ido convirtiendo en actores sociales cada vez más eficaces para combatir el aumento de las condiciones de fragmentación social. Así, aparece en forma paralela la figura del ciudadano–consumidor, o dicho en otras palabras, de un nuevo sujeto depositario de derechos con capacidad para apelar ya no sólo al Estado sino también al empresariado (García Canclini, 1995).

En tercer lugar, las compañías, en especial las multinacionales, aumentaron su capacidad para configurar realidades referidas al campo económico y, a la vez, acrecentaron su protagonismo en el campo sociopolítico. De esta forma, el sector productivo reflejó una progresiva e inédita centralidad y sobre éste comenzaron a recaer nuevas demandas vinculadas al ejercicio de su labor. En este contexto, la discusión sobre la *responsabilidad social empresaria (RSE)* comenzó a tomar más preeminencia puesto que los ciudadanos empezaron a presionar por patrones éticos y corporativos más exigentes. En particular, a partir de la revisión bibliográfica realizada, iniciamos este trabajo de investigación considerando que la misión de la RSE es la de “...contribuir al desarrollo económico sostenible, trabajando con los empleados, sus familias, la comunidad local y la

---

<sup>1</sup> Esta retirada estuvo caracterizada por la reducción de su injerencia en el manejo de la economía y la producción mediante la transferencia de parte de sus funciones al mercado.

sociedad en general para mejorar su calidad de vida” (World Business Council on Sustainable Development- WBCSD<sup>2</sup>-2002 en González García, López Mato y Sylvester: 17).

Aunque pensamos que la RSE no se limita a las *acciones con la comunidad* sino que hace referencia a un modelo de gestión que debería recorrer toda la cadena de valor de las empresas, creímos que era significativo estudiar dicho campo por dos razones. Por un lado, este tipo de acciones solidarias colaboran para resolver los graves problemas sociales que nos aquejan como sociedad. Sólo en la Ciudad de Buenos Aires y en los partidos del conurbano, se evidencia que 37.7% de las personas se encuentran por debajo de la línea de pobreza mientras que 12.6% están debajo de la línea de indigencia (INDEC, 2005)<sup>3</sup>. Por el otro, este tipo de prácticas de acción con la comunidad presentan una mayor trayectoria y consolidación en detrimento de las propuestas más integrales de RSE. De hecho, a causa del auge reciente de esta temática es comprensible que las compañías todavía se encuentren repensando y ajustando su accionar a fin de corresponder con los estándares solicitados. Siguiendo este razonamiento, como objetivo general de la investigación nos propusimos indagar la *relación entre las fundaciones empresarias y las organizaciones de apoyo de la sociedad civil* de la Capital y Gran Buenos Aires, con respecto a las políticas, prácticas y programas de acción con la comunidad.

Nos ha parecido cardinal estudiar la vinculación que entablan las empresas, mediante sus fundaciones, con las organizaciones de apoyo porque esta modalidad es muy valorada en la literatura y en la práctica de la RSE. Así, hemos tomado a las fundaciones empresarias porque suponen la institucionalización de las acciones con la comunidad puesto que la creación de las mismas implica que sus tareas tienen no sólo un carácter más permanente en el tiempo, sino también procedimientos más profesionales y menos personalistas. Sin embargo, cabe aclarar que es posible poner en duda su capacidad a la hora de influir en los aspectos que recorren la actividad propiamente dicha de la compañía. En cambio, hemos seleccionado a las organizaciones de apoyo porque se caracterizan por haber sido fundadas por un grupo de personas con el objetivo de ayudar a otras. En consecuencia, al igual que las primeras, generalmente conllevan un nivel de profesionalización elevado de la gestión social.

---

<sup>2</sup> World Business Council on Sustainable Development.

<sup>3</sup> Estos datos corresponden a la Encuesta Permanente de Hogares (EPH) y son del primer semestre del 2005.

Además, decidimos trabajar en la Capital Federal dado que ahí se encuentran “...el 85% de las fundaciones empresarias del país, que desarrollan sus actividades principalmente en los campos de la educación, salud, desarrollo social, ciencia y cultura” (PNUD/BID, 1998: 85). A su vez, hemos tomado a las organizaciones situadas en el conurbano bonaerense ya que, a causa de su proximidad con la Capital Federal, también tienden a construir vínculos estrechos con organizaciones de importancia nacional o internacional.

La relevancia de esta investigación se funda -entre otros aspectos- en la intención de contribuir teórica y empíricamente, desde un enfoque cualitativo, con los estudios que procuran analizar dicha vinculación. En este sentido, para indagar este fenómeno hemos llevado a cabo entrevistas a gestores de fundaciones empresarias y de organizaciones de apoyo como así también a informantes claves de la problemática. Por lo tanto, la finalidad de esta investigación fue la de brindar un estudio donde los datos empíricos y la teoría pudiesen articularse en función de otorgar una contribución original al cuerpo teórico de la responsabilidad social empresaria.

Los principales ejes de indagación de este trabajo fueron: las expectativas que depositan las fundaciones al trabajar con las organizaciones de apoyo; las debilidades y las fortalezas que visualizan las fundaciones empresarias y las organizaciones de apoyo en su trabajo conjunto; la naturaleza de los programas de trabajo y educación llevados a cabo por estas organizaciones; la percepción de las fundaciones empresarias con respecto a su dimensión comunicacional y, finalmente, la capacidad para generar capital social que proviene de esta relación. Cabe mencionar que, a partir de los mismos, han surgido los objetivos específicos de este documento.

Ahora bien, la organización de este trabajo fue ordenada de forma tal que, en un primer lugar, quedaron tanto los objetivos que guiaron a esta investigación como la metodología implementada. A continuación, presentamos el marco teórico que, a su vez, está estructurado en dos apartados. En “Empresa y sociedad” hemos abordado las cuestiones más sobresalientes del fenómeno de la RSE, incluyendo la problemática de las acciones con la comunidad y la creación de las fundaciones empresarias. Por el contrario, en “Las organizaciones de la sociedad civil y la importancia del capital social” expusimos la historia de este tipo de organizaciones en nuestro país, las características principales que

definen a tal sector y las discusiones más significativas que giran alrededor del concepto de capital social.

Con respecto al análisis de la información obtenida, presentamos las expectativas de comportamiento que recaen en las instituciones analizadas y que se encuentran reflejadas en los roles asumidos por las fundaciones empresarias y por las organizaciones de apoyo. Tras ello, estudiamos las debilidades y las fortalezas de dicha relación y, en esta instancia, expusimos en forma más nítida la tensión producida por las diferencias de lógicas. Luego, analizamos las principales tendencias observadas en los programas que buscan contribuir con el desarrollo sustentable mediante las temáticas, entendidas en sentido general, de educación o de trabajo. Posteriormente, investigamos la dimensión comunicacional de las fundaciones empresarias a partir de las diferencias y similitudes entre su labor y el de la empresa; de sus diversos públicos y de las distintas modalidades de llevar a cabo este tipo de trabajo. Después exponemos lo indagado sobre la capacidad de la relación entre las fundaciones empresarias y las organizaciones de apoyo en la generación de capital social. Para ello, tomamos sus principales dimensiones: el compromiso cívico, las relaciones de reciprocidad y confianza, y el nivel de asociatividad. Asimismo, analizamos las diferentes formas de capital social que pueden ser producto de la relación estudiada. Por último, las conclusiones presentan una tipología que propone tres modelos de relación *-de la financiación, de acuerdo y el sistémico-* entre estas instituciones y también esbozan unas reflexiones finales en torno a las principales tendencias observadas en la salida a campo.

Por otra parte, nos gustaría destacar la apertura que han demostrado las organizaciones entrevistadas y la deferencia que expresaron hacia esta investigación; facilitando así la recolección de los datos y el análisis de este fenómeno.

Las fundaciones empresarias que han formado parte de nuestra muestra son las siguientes:

- Fundación Acindar.
- Fundación Aguas Argentinas.
- Fundación Arcor.
- Fundación Cargill.



- Fundación Diario La Nación.
- Fundación Gas Natural.
- Fundación Hnos. Rocca.
- Fundación Roberto Noble.
- Fundación Telefónica.
- Fundación Y.P.F.

Las organizaciones de apoyo que participaron son las siguientes:

- Cáritas Argentina.
- Casa de Fortalecimiento Familiar.
- Fundación Cimientos.
- Fundación Compromiso.
- Fundación del Viso.
- Fundación El Otro y Red Puentes.
- Fundación Leer.
- Fundación Nordelta.
- Poder Ciudadano.

También hubo organizaciones que nos ayudaron como informantes claves de esta problemática fueron:

- Cámara de Comercio Argentino-Holandesa.
- Comunicarse.
- Cooperativa “La Juanita”.
- GDF: Grupo de Fundaciones.
- Fundación Solidaridad para un Hermano (Chile).
- Unitán S.A.I.C.A.

Por último, no queremos dejar de agradecer muy especialmente al constante seguimiento de Claudia Cortez; a los continuos aportes ofrecidos por Daniela Guerrero; al generoso apoyo que nos brindó Roberto Sylvester y a la colaboración de Mariana Brandeburgo que, mediante su sistematización, nos permitió ordenar ciertos aspectos de este trabajo. También reconocemos y valoramos la labor realizada por nuestro equipo de voluntarias, formado por: Viviana Berthet, Julia Paterlini, María Gracia González y Silvina Tognacca. Asimismo, aunque su participación fue breve, apreciamos la dedicación que Lucila Giordano Fiorucci nos supo demostrar<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Este documento se encuentra sujeto a revisión.

## **II. Objetivos de la investigación**

Al haber realizado un relevamiento exhaustivo del estado del arte del fenómeno de la responsabilidad social empresarial y de la temática de las organizaciones de la sociedad civil, hemos decidido hacer hincapié en la dimensión relacional de la problemática. En especial, centramos nuestra atención en el vínculo que se establece entre las fundaciones empresarias y las organizaciones de apoyo. A partir de esta decisión, nuevos interrogantes fueron apareciendo y, en tal sentido, fueron construyéndose los siguientes objetivos de la investigación.

### ***II.a. General***

Indagar la relación entre las fundaciones empresarias, pertenecientes a las empresas con mejor imagen, y las O.S.C. de apoyo de la Capital Federal y GBA, con respecto a las políticas, los programas de educación y trabajo y las prácticas de acción con la comunidad.

### ***II.b. Específicos***

- Indagar cuáles son las expectativas que depositan las fundaciones al trabajar con O.S.C. de apoyo.
- Identificar cuáles son las debilidades y fortalezas que visualizan las fundaciones empresarias y las O.S.C de apoyo en su trabajo conjunto.
- Describir los programas de trabajo y educación llevados a cabo por estas organizaciones.
- Investigar cómo perciben las fundaciones empresarias la dimensión comunicacional.
- Analizar si la relación entre las fundaciones empresarias y las O.S.C. de apoyo es percibida como una fuente de capital social.

### III. Aspectos metodológicos

#### III.a. Estrategia metodológica

En este trabajo se utilizó un enfoque predominantemente *cualitativo* debido a que los objetivos propuestos están orientados a la exploración de la relación entre las organizaciones ya mencionadas. En este sentido, creemos que la estrategia seleccionada nos fue de gran utilidad para indagar los significados; las percepciones; las expectativas y el carácter subjetivo del vínculo que las une. Su análisis "...no consiste en la estimación cuantitativa de parámetros de un universo dado, sino en el estudio comparativo de la conducta de los actores dentro de un contexto determinado y en circunstancias situadas en el tiempo, que plantea hipótesis y tipologías útiles para interpretar la diversidad y semejanzas de las conductas observadas" (Gallart, 1992: 109). A su vez, el *paradigma* escogido es el *interpretativo* puesto que nos interesa captar el sentido subjetivo que le atribuyen los actores involucrados al fenómeno estudiado. Así pues, al plantear esta opción metodológica, es comprensible que el proceso de esta investigación se haya caracterizado por una constante ida y vuelta entre la teoría, los objetivos y los datos. Según Morin: "Se trata, en pocas palabras, de encontrar el rigor, no la rigidez pero dentro de una estrategia de permanente adaptación" (Morin, 1995 :193).

Nuestra *muestra* fue de carácter *intencional* dado que los casos fueron seleccionados deliberadamente por su relevancia. Con respecto a las organizaciones de apoyo de la sociedad civil, el fundamento que guió la elección estuvo ligado al criterio de la significación máxima, es decir, buscamos los casos extremos que permitieran la constitución de tipos opuestos (Morin, 1995). Por ello, organizaciones presentan los diversos binomios: antiguas- recientes; especializadas en una temática específica- no especializadas; grandes-pequeñas y religiosas-laicas. No obstante las diferencias, el denominador común que las aglutinó es su intención de contribuir con el desarrollo con inclusión.

En cuanto a las fundaciones empresarias, hemos seleccionado a aquellas que fueron originadas por las compañías que pertenecen al ranking de las cien empresas con mejor

imagen (Revista Apertura, 2005). Además, nuestra muestra estuvo compuesta por las fundaciones empresarias de Capital Federal y GBA que trabajan con organizaciones de apoyo de la sociedad civil, y viceversa, que se dedican –de una forma u otra- a temas relacionados con el trabajo o la educación. En cambio, las organizaciones de apoyo debían mantener o haber mantenido vínculos con alguna fundación empresaria y tenían que trabajar sobre las áreas temáticas señaladas anteriormente. Asimismo, tuvimos en cuenta el territorio donde realizaban sus acciones.

Por un lado, cuando nos referimos a la temática educativa es importante mencionar que no la limitamos a la labor ejercida dentro del sistema escolar, sino que la consideramos como la transmisión de conocimientos, entendida en sentido amplio, que no sólo procura comunicar habilidades y disposiciones culturales, sino que también pretende aportar al crecimiento de una nación. En concordancia, la relacionamos con la teoría del capital humano porque este concepto “...no sólo incluye una parte de la instrucción, sino también partes de los gastos por concepto de salud, adiestramiento en el trabajo, la búsqueda de información acerca de empleos” (Schultz, 1968: 79). En efecto, la idea de capital alude a que “...la educación pasa a formar parte de lo que la persona recibe (...) Puesto que se convierte en parte integral de una persona, conforme a nuestras instituciones no puede ser comprada, vendida o considerada como una propiedad” (Schultz, 1968: 104). Por ende, en nuestra muestra aparecen ciertas fundaciones que si bien no tienen como misión realizar un aporte al sistema educativo, realizan tareas de capacitación que, desde este punto de vista, también invierten en el ser humano.

Hacer hincapié en la idea de inversión no es un dato menor porque, desde este enfoque, los factores de producción más importantes para alcanzar el bienestar social son: el mejoramiento de la calidad de la educación y los adelantos en el conocimiento. Además, este tipo de capital favorece la productividad laboral y la capacidad empresarial a largo plazo.

Por el otro, también nos hemos ocupado de los programas que están orientados al trabajo porque éste, desde hace dos siglos, funciona como uno de los principios estructurantes de las sociedades industriales ya que paulatinamente fue convirtiéndose en el eje medular de la vida moderna. De tal modo, fue constituyéndose en “... la relación social fundamental, en torno a la cual se articula el llamado contrato social, y que permite saber

sobre qué fundamentos basar la jerarquía de salarios y puestos...” (Méda, 1995: 693); siendo, a su vez, el factor de identidad esencial.

A juzgar por Castel, existe una correlación importante entre la posición que se ocupa en la división social del trabajo con la participación tanto en las redes de sociabilidad como en los sistemas de protección que “cubren” al sujeto ante los riesgos de la existencia. Así pues, introduce la metáfora de las zonas de cohesión social. De ahí que el binomio trabajo estable/ inserción relacional sólida hace referencia a una zona de integración. Por el contrario, el hecho de no participar en ninguna actividad productiva y el aislamiento relacional tienden a generar la exclusión o desafiliación. La vulnerabilidad social, en cambio, es una zona intermedia, inestable, que está asociada a la precariedad del trabajo y la fragilidad de los soportes de proximidad (Castel, 1997).

En este caso, la idea de abordar la problemática del trabajo no sólo está relacionada con la promoción de temas tales como la inserción laboral o la capacitación profesional, sino que también se encuentra vinculada al impulso del trabajo conjunto, o cooperación, entre los vastos actores de la sociedad.

En cuanto a las *unidades de recolección*, hemos decidido *triangular nuestras fuentes* puesto que entrevistamos a gestores de fundaciones empresarias que desarrollan, junto con las organizaciones de apoyo, este tipo de programas; a gestores de organizaciones de apoyo de la sociedad civil y, por último, a informantes claves que trabajen o hayan trabajado, en alguna manera, en la temática de la responsabilidad social empresarial. Primero, hemos considerado adecuado tomar a individuos que trabajen en organizaciones de apoyo y en fundaciones empresarias puesto que el objetivo de la investigación era examinar la naturaleza de la relación que mantienen este tipo de instituciones. Segundo, los informantes claves han sido escogidos porque, mediante su experiencia, resultaban útiles a la hora de presentar un panorama real de la cuestión a estudiar; fortaleciendo así la validez de los datos recolectados.

Con respecto a las *técnicas de recolección*, hemos realizado *entrevistas en profundidad* -de carácter abierto- para recoger información acerca de percepciones, ideas, opiniones o experiencias que resultaron relevantes para el trabajo y para analizar la relación estudiada. La finalidad de las mismas estuvo orientada “...hacia la comprensión de las

perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, sus experiencias o situaciones tal como las expresan en sus propias palabras” (Taylor y Bogdan, 1990: 101).

A partir de los ejes de indagación que dieron origen a nuestros objetivos específicos, se han construido tres *guías de entrevistas* y cada una de ellas corresponde a una de las unidades de recolección señaladas anteriormente. En consecuencia, elaboramos una guía para los gestores de las fundaciones empresarias, otra para los de las organizaciones de la sociedad civil y una última para las personas que han sido identificadas como claves dentro de la responsabilidad social (ver anexo).

La *estrategia de análisis* de esta investigación fue desarrollada mediante el estudio en profundidad de los casos seleccionados y la elaboración de una grilla por cada modelo de entrevista, para así poder realizar comparaciones transversales y, a partir de ello, sistematizar y organizar la información recolectada en la salida a campo.

Por último, como señalamos en la introducción, el objetivo final de esta investigación fue la construcción de una tipología de los modelos de relación entre las fundaciones empresarias con las organizaciones de apoyo. Por tipología se entiende a la “...selección, abstracción, combinación y acentuación planeada e intencional de un conjunto de criterios con referentes empíricos, que sirve de base para la comparación de casos empíricos” (McKinney, 1968: 37).

### *III.b. Sobre la confiabilidad y la validez de los datos*

Antes de exponer el desarrollo de nuestra investigación, es importante realizar ciertas consideraciones acerca de la confiabilidad y validez de nuestros datos<sup>5</sup>. En este sentido y de acuerdo a los interrogantes planteados, cabe destacar que la intención de este trabajo estuvo orientada a la indagación sobre la relación entre las fundaciones empresarias y las organizaciones de apoyo desde el sentido subjetivo que ésta conlleva. Por ende, el análisis generado a partir de las respuestas de nuestros entrevistados debe ser comprendido como el resultado de una investigación enfocada al estudio de las percepciones, los

---

<sup>5</sup> “Confiabilidad es el grado en el que el hallazgo es independiente de circunstancias accidentales de la investigación, y validez es el grado en el que el hallazgo es interpretado en forma correcta” (Kirk y Miller, 1991: 15).

significados, las expectativas, las intenciones y las preconcepciones que poseen los actores sociales involucrados en esta problemática. Quisimos exponer el proceso reflexivo que se produce a partir de la interacción de estas organizaciones con el propósito de elaborar una descripción holística, según la terminología y el enfoque de nuestros entrevistados, del asunto en discusión. Por lo tanto, gran parte del análisis se basa en la comparación, la búsqueda del contraste, el estudio y la generación de patrones por medio de las palabras capturadas en los testimonios recogidos.

En concordancia, éste no debe ser interpretado como un intento de reflejar la totalidad de aquello que realmente sucede cuando ambas partes se vinculan. Es decir, conforme a las técnicas de recolección utilizadas, las lecturas realizadas sobre los datos obtenidos no pretenden dar cuenta de la complejidad de dicha relación, sino que buscan analizar su dimensión subjetiva. Sin embargo, el tipo de instrumento utilizado y el buen clima que se generó con los entrevistados nos permitió profundizar en problemáticas que a priori eran más conflictivas y que expresaban ciertos aspectos que denotaban algunos de los resultados más palpables producidos por la interacción entre ambos sectores. Así, expresamos nuestro agradecimiento a todos los que colaboraron aportando su mirada, reflexionando sobre estos temas y brindándonos su tiempo con tanta generosidad.

Por otra parte, también es necesario aclarar que al estudiar la RSE nos centramos en la observación de las acciones con la comunidad. En otras palabras, tampoco hemos pretendido abarcar las diferentes dimensiones de dicho concepto puesto que esa finalidad escapa a los objetivos planteados.



## **IV. Empresa y Sociedad**

### ***IV.a. La empresa en la sociedad***

Las sociedades contemporáneas están compuestas por diversos actores sociales que se relacionan recíprocamente dentro de un escenario donde los roles del Estado, del sector productivo y de la sociedad civil presentan variadas modalidades de interacción. En particular, dentro de un contexto relativamente industrializado, las empresas no sólo cobran un protagonismo cada vez más significativo, sino que también comienzan a ser presionadas por un nuevo modelo de gestión corporativa que propone establecer un contrato más comprensivo e integrador con su entorno.

Desde una perspectiva tradicional, el estudio de la relación entre empresa y sociedad estuvo caracterizado por hacer hincapié en un contrato de tipo económico, fundado en la generación de valor, la creación de puestos de trabajo y la responsabilidad legal. Así, las empresas quedaban reducidas a ser organizaciones dedicadas a producir eficientemente bienes y servicios. En cambio, en la actualidad es posible visualizar una creciente tendencia a trascender su rol tradicional, plasmado en el contrato económico, e incluir un nuevo contrato social.

A partir de la globalización, las empresas comenzaron a aumentar su nivel de visibilidad por lo cual los ciudadanos empezaron a demandarles un mayor compromiso social. De tal modo, el sector productivo fue adquiriendo nuevas responsabilidades en áreas que -con anterioridad- eran exclusivas del Estado. De ahí el afianzamiento de una modalidad más estratégica de hacer negocios que fue impulsada por diversos factores tales como: la presión ejercida por la sociedad civil y el gobierno; la exposición de ciertas irregularidades realizada por los medios de comunicación o por los apremiantes índices de contaminación ambiental. Así pues, en el seno de las empresas, surgieron nuevas preocupaciones dirigidas a articular las diferentes pretensiones de los grupos de interés (*stakeholders*) como así también la de convertirse en buenos “ciudadanos corporativos” involucrados con su contexto. Estos replanteos, entre otros aspectos, impulsaron el

nacimiento de un nuevo modelo organizacional que toma en consideración a los impactos ocasionados por sus cadenas de valor.

En Argentina, más específicamente, se presentaron ciertos factores que promovieron el cuestionamiento sobre el comportamiento empresarial. En efecto, los procesos de privatización y desregulación de ciertas áreas que pertenecían a la esfera estatal, la fragmentación social, el creciente protagonismo del tercer sector<sup>6</sup> y la crisis del 2001 favorecieron el debate sobre esta cuestión. Por ello, no sólo fueron apareciendo nuevas fundaciones empresarias, sino que también se multiplicaron la cantidad de prácticas congregadas bajo la noción -no siempre unívoca- de responsabilidad social empresarial. Cabe aclarar que si bien existen diferentes perspectivas que estudian dicho concepto, éste generalmente alude a la maximización de beneficios, mediante el desarrollo de acciones productivas y comerciales, de acuerdo con los parámetros éticos, sociales y medioambientales. Asimismo, este modelo impulsa a las compañías a que tiendan a asumir un rol más holístico a fin de contribuir con la generación de bienestar social.

De forma paralela a la consolidación de la centralidad de las empresas, se fue observando una importante pérdida de confianza en la capacidad del Estado y del mercado para manejar, por sí solos, los graves problemas de vulnerabilidad y exclusión planteados por la nueva cuestión social<sup>7</sup>. Por consiguiente, el sector privado empezó a adquirir un alto nivel de visualización y relevancia, reflejado en la revalorización de las organizaciones del tercer sector. Por cierto, estas últimas fueron consolidándose como actores cada vez más significativos en la dinámica social ante el evidente fracaso del “efecto derrame” que suponía que el crecimiento económico era la condición suficiente para solucionar los problemas ocasionados por la desocupación, aunque -en realidad- fue incapaz de generar soluciones para los sectores menos favorecidos.

---

<sup>6</sup> Se denomina tercer sector al extenso tejido asociativo que se diferencia del sector estatal y del privado, pero que -a su vez- tiene algo de uno y de otro. Esta peculiar combinación define su naturaleza específica dado que a pesar de congregarse la actividad generada por la iniciativa de particulares, la misma tiene una dimensión pública puesto que se desarrolla como un servicio voluntario a los demás (González Bombal en Thompson, 1995).

<sup>7</sup> Se entiende por cuestión social a la inquietud sobre la capacidad para mantener la cohesión de una sociedad (Castel, 1997).

#### ***IV.b. Una introducción a la problemática de la RSE***

En primer lugar, antes de introducir la problemática –propiamente dicha- de la responsabilidad social empresaria nos parece pertinente realizar un breve recorrido sobre la manera en la cual este concepto se encuentra inserto en la historia del pensamiento económico. En sus comienzos la reflexión acerca de los aspectos éticos de la economía era una práctica habitual en la disciplina y un ejemplo de ello es la obra de Adam Smith. Tanto en *La teoría de los sentimientos morales* (1759) como en *La riqueza de las naciones* (1776), Smith discutió sobre una amplia diversidad de valores y virtudes. Por lo tanto, no es correcto identificar a su obra con una propuesta económica basada únicamente en los hechos y carente de valoraciones. De acuerdo con su enfoque, un orden social benéfico terminaba siendo la consecuencia no intencional de las acciones individuales. Posteriormente, es posible distinguir dos corrientes de pensamiento entre quienes lo sucedieron. La primera, encabezada por Thomas Malthus, pensaba a la economía como una ciencia moral y consideraba que el tema de la riqueza y la pobreza de las naciones era el principal objeto de estudio de las ciencias económicas. A continuación, dicha línea fue desplazada por los aportes realizados por David Ricardo, quien sostenía que la economía no debía ser concebida como una disciplina moral y que, por ende, tenía que ser valorada por su carácter técnico y estricto. Siguiendo este razonamiento, Milton Friedman distingue entre la economía positiva (se ocupa de “lo que es”) y la normativa (se ocupa de “lo que debe ser”); aclarando que la última no es, en absoluto, independiente de la anterior, sino que –en realidad- debería estar basada en las predicciones hechas por la economía positiva (Montuschi, 2003). De tal modo y más específicamente, Friedman afirma que el único objetivo que deben perseguir las corporaciones es el de maximizar y optimizar sus beneficios económicos.

En contraposición, en las últimas décadas aparecieron otras vertientes de la economía que giran en torno de la nueva cuestión social, signada por la vulnerabilidad y la fragmentación social. A partir de los ochenta, por ejemplo, se buscó incorporar el concepto de solidaridad en la economía y, por consiguiente, introducir una nueva racionalidad económica. Aunque este enfoque no implica necesariamente la negación del mercado, tampoco es su mera reafirmación puesto que se presenta como una orientación crítica, y –a

la vez- transformadora de las grandes estructuras y modalidades de organización propias de la economía contemporánea (Razzeto en De Piero, 2005). Otra aproximación económica a esta nueva problemática social puede encontrarse en la economía del trabajo, debido a que ésta posee una lógica diferente a la del capital y se define por ser un subsistema orgánicamente articulado, centrado en el trabajo (Coraggio en De Piero, 2005). En términos generales, a través de estos nuevos abordajes se produce una revisión integral de la relación entre el crecimiento económico y el desarrollo social. Pese a que la perspectiva tradicional suponía que las tasas significativas de crecimiento económico se derramarían hacia los más pobres y los sacarían de su situación desfavorecida, la realidad demostró la naturaleza compleja de los factores que unen a estas dos variables. De hecho, aunque el crecimiento es una condición necesaria, no resulta suficiente para solucionar el tema de la pobreza ni para alcanzar el bienestar colectivo porque es preciso que haya, al mismo tiempo, desarrollo social (Kliksberg, 2004).

En afinidad con estas revisiones, como hemos manifestado, se ha ido produciendo un importante cambio en la concepción sobre el rol que deben cumplir las compañías, reforzado por el acercamiento a los diferentes grupos del tejido social. Por lo tanto, paulatinamente se fue introduciendo la siguiente noción: las empresas no sólo deben rendir cuentas de sus resultados a sus accionistas, sino que también deben hacerlo a un conjunto más vasto de actores sociales. En consecuencia, se incorpora una visión que comprende a los diferentes grupos de interés (*stakeholders*) y que, de acuerdo con el Instituto Ethos<sup>8</sup>, incluye siete grandes temas: valores, transparencia y gobernabilidad; público interno; medio ambiente; proveedores; consumidores y clientes; comunidad; gobierno y sociedad (Ethos en IARSE<sup>9</sup>, 2005).

A nivel general, los *stakeholders* pueden ser distinguidos en tres grandes categorías: primarios, públicos y secundarios. Los primeros hacen referencia a aquellos sin cuya participación constante la empresa no podría subsistir. Dentro de esta categoría se encuentran los accionistas, inversores, empleados y clientes. Los públicos, en cambio, señalan al gobierno y los organismos públicos del Estado. Finalmente, se entiende por interlocutores secundarios a quienes pueden tener injerencia o ser influidos por la empresa, pero que no necesariamente participan de las operaciones de ésta. Ellos pueden ser: los

---

<sup>8</sup> Instituto de Empresa y Responsabilidad Social del Brasil.

<sup>9</sup> Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria.

consumidores; los medios de comunicación; las organizaciones empresariales; los sindicatos y las organizaciones de la sociedad civil (Sturzenegger; Flores Vidal; Sturzenegger, 2003). A partir de esta clasificación, es dable mencionar que una empresa socialmente responsable no se limita a rendir cuentas a sus interlocutores primarios o, más aún, a sus accionistas sino que considera a los múltiples actores que pueden ser impactados, y viceversa, por las prácticas de la organización.

Por otra parte, resulta conveniente diferenciar las dos acepciones, “*responsibility*” y “*accountability*”, que presenta el término responsabilidad en inglés. La primera hace referencia a aquello por lo cual uno se siente internamente responsable e involucra a los ideales que se tengan; la segunda, al contrario, designa a la rendición de cuentas de acuerdo a una obligación o a un compromiso asumido y, por ende, es una responsabilidad exigible (Schvarstein, 2003). Es decir, mientras que la primera está más vinculada a la cultura organizacional de cada empresa, la segunda refleja la relación establecida con los diferentes grupos de interés. Y ambas, en definitiva, forman parte inherente del comportamiento socialmente responsable de toda organización.

Por último, a pesar que no existe una única forma de pensar la responsabilidad social empresaria, la misma está relacionada fundamentalmente con la noción de desarrollo sostenible pues apunta a un crecimiento que integre los resultados económicos, sociales y medioambientales de la compañía y porque, a su vez, supone la finalidad de generar valor a largo plazo. En otras palabras, este concepto indica que la empresa, en tanto actor social, se vincula con sus diferentes interlocutores para construir una red de vínculos –sostenibles en el tiempo- que benefician a la organización y que elevan los niveles de vida propios del contexto en el cual trabaja.

#### ***IV.c. En torno a la noción RSE***

Antes de desarrollar en forma más específica qué entendemos por responsabilidad social empresaria, nos parece importante aclarar que ésta no debe ser comprendida –bajo ningún aspecto- como un relevo del rol que debe asumir el Estado. Desde nuestra perspectiva, la idea de desarrollo siempre implica un marco institucional capaz de fortalecer

la consolidación de un sistema democrático legitimado que se encargue de asegurar las libertades colectivas e individuales, al tiempo que supone la existencia de un Estado apto para proveer bienes y servicios públicos. Es decir, la responsabilidad social empresaria no debe ser identificada con una propuesta destinada a reemplazar las políticas sociales públicas, sino como un modelo de gestión estratégico que contribuye a mejorar la calidad de vida de la gente y al desarrollo social sustentable.

Ahora bien, una de las introducciones conceptuales más importantes, surgida a partir de los cambios que hemos ido señalando, es la noción de “ciudadanía empresaria”. La misma incluye dos dimensiones: por un lado, implica que la organización cumple y usualmente sobrepasa aquello que se le puede exigir según los parámetros éticos y legales impuestos por la sociedad y, por el otro, señala que las compañías también ostentan ciertos derechos. Una buena ciudadanía empresaria puede ser observada en los siguientes aspectos: un comportamiento ético en los negocios; un compromiso, reflejado en un diálogo genuino que explicita los valores de la institución, con los diferentes grupos de interés y con el medio ambiente para así apoyar al desarrollo sustentable (González García; López Mato; Sylvester). Dicho de otra manera, la empresa, en tanto ciudadano responsable, considera cómo impactan sus acciones donde las desarrollan y, de tal modo, alude al concepto de triple *bottom line* puesto que indica la evaluación triple de resultados (financieros, medioambientales y comunitarios).

Siguiendo este razonamiento y teniendo en cuenta la idea de la rendición de cuentas a diferentes grupos de interés, la empresa debe ser responsable tanto en su dimensión interna como en la externa. La primera se verá reflejada en la implementación de una política que procure mejorar la vida personal y profesional de sus empleados, en las prácticas que garanticen la salud y la seguridad en el lugar del trabajo; en la capacidad que tenga la organización para adaptarse al cambio y en las medidas que tome para controlar y mejorar las consecuencias medioambientales que puedan derivarse de su actividad productiva y comercial. La segunda comprende tanto al compromiso con temas fundamentales como los derechos humanos o los problemas ecológicos mundiales como a la relación con: la comunidad; las organizaciones de la sociedad civil; el gobierno y los organismos estatales; los socios comerciales; los proveedores; los consumidores y los medios de comunicación.

La noción denominada “three way win” –referente a los efectos recíprocamente beneficiosos para la empresa, los empleados y la comunidad– comienza a formar parte de la cultura organizacional de una multiplicidad de empresas. Sin embargo, cabe aclarar que el sector productivo no es, en absoluto, un universo homogéneo ya que en el interior de cada empresa puede vislumbrarse una cultura organizacional particular. La misma corresponde al sistema de significados compartidos por sus integrantes y está vinculada con la historia de la institución, la predisposición de los altos ejecutivos y el clima en el cual se desarrollan los negocios. Además, según Thompson, esta cultura se encuentra condicionada por la influencia que ejercen las compañías entre sí, la presión realizada por las organizaciones de la sociedad civil y la perspectiva que asumen las elites en relación con los problemas sociales (Thompson en Roitter, 1996).

Las acciones de responsabilidad social empresaria, entonces, terminan reflejando los valores característicos de la cultura empresarial de cada organización. Y la internalización de este modelo de gestión resulta un elemento crucial porque tiende a favorecer la planificación de programas y acciones de acuerdo con una estrategia a mediano y largo plazo. Por ende, la continuidad de estas prácticas responsables se encuentra relacionada con el nivel de conciencia y comprensión que se tenga en la empresa sobre este modelo de gestionar los negocios.

Asimismo, un comportamiento socialmente responsable tiene en cuenta diferentes dimensiones. La primera está más relacionada con la concepción tradicional de la empresa y señala su *política filantrópica*. La misma generalmente se encuentra poco integrada a la compañía dado que no suele corresponder con la amplitud del concepto de responsabilidad social empresaria, asociado al desarrollo sostenible, porque sus prácticas generalmente están aisladas. Otra dimensión hace referencia a la *ética en los negocios* e incluye los valores y principios que son compartidos por los diferentes *stakeholders*. La tercera alude a las decisiones políticas de cada empresa con respecto a sus accionistas, trabajadores y comunidad, expresadas en la *governabilidad corporativa*, y, a su vez, incluye la rendición de cuentas del conjunto de actividades de la empresa. La cuarta dimensión tiene en cuenta la *cadena de valor del producto* e implica el diseño de sistemas de monitoreo de cumplimiento de estándares por parte de los proveedores. La *normativa o regulatoria* es la quinta dimensión y apunta a que si bien existen muchas iniciativas de carácter voluntario,

también hay otras disposiciones relacionadas con aspectos del marco normativo de las empresas. Por último, la más reciente es aquella que emana de los acuerdos de comercio y que percibe a la responsabilidad social de las empresas como un marco que orienta la *manera de hacer negocios y las buenas prácticas* para que -de tal forma- las compañías que cumplan con dichos parámetros puedan verse beneficiadas (Núñez, 2003).

En síntesis, este nuevo modelo organizativo y comunicacional está signado por la apertura de la empresa a la comunidad, mediante el vínculo establecido con los diferentes interlocutores, y funciona como una herramienta capital a la hora de aportar al desarrollo de la comunidad en la cual trabaja. Por consiguiente, como ya hemos indicado, es necesario que entre la empresa y su entorno se establezca un doble contrato que integre la dimensión económica con la de índole social.

#### ***IV.d. Imagen, reputación y RSE***

Al hablar de responsabilidad social empresaria también es necesario introducir la dimensión comunicacional porque, las prácticas realizadas en este sentido no sólo pueden pretender lograr una mejora en el bienestar de la comunidad, sino que también y, no excluyentemente, pueden estar relacionadas con la intención de producir retornos tangibles e intangibles para la propia actividad de la empresa. En tal sentido, las prácticas de RSE colaboran con la construcción de una imagen favorable en los públicos o *stakeholders* que las perciben. En efecto, toda actividad desarrollada por una compañía es portadora de una imagen institucional porque, además de su dimensión económica, siempre genera otra simbólica en tanto que envía mensajes a la sociedad. De tal modo, los fines económicos-sociales no podrían obtenerse sin un apropiado manejo de esos objetivos simbólicos, ideológicos-culturales (Roitter, 1996).

Desde esta perspectiva, existen dos conceptos que se encuentran muy vinculados a la temática de la responsabilidad social empresaria y que, a nuestro entender, deben quedar claramente distinguidos: la imagen y la reputación corporativa. Una buena imagen y una reputación consolidada, en la actualidad, son elementos fundamentales para generar confianza entre los diversos grupos de interés y, por ende, terminan siendo altamente



valorados como recursos intangibles de la empresa. De hecho, es dable considerar a la reputación como un factor que aumenta el valor de las empresas porque: eleva el valor bursátil y atrae inversiones; mejora la oferta comercial de las empresas; atrae y retiene el talento de las organizaciones; supone un eficaz escudo contra la crisis y construye un factor clave de liderazgo (Villafañe, 2003).

Asimismo, aunque ambos conceptos son constructos de recepción (percepciones que como tales pertenecen a la esfera de lo que los públicos erigen), existen ciertas diferencias que los distinguen. No obstante, algunos autores, en lugar de hacer hincapié en sus contrastes, consideran que lo que ha acontecido es una evolución desde la noción de imagen hacia la idea de reputación. Otros, en cambio, aprecian a la imagen como el producto de comunicación de la compañía mientras que la reputación alude al resultado de la conducta de una organización y, en consecuencia, es el corolario de una construcción más holística. En tal sentido, la reputación tiende a ser de carácter estructural; duradera; objetivable; etc. Por cierto, hay quienes sostienen que ésta es la consecuencia del mantenimiento de una imagen positiva entre los públicos durante un período prolongado de tiempo (Capriotti, 2005). Dicho en otros términos, las aproximaciones teóricas que giran alrededor del concepto de reputación hacen referencia a dos ideas fundamentales: por un lado, la consideran como la consecuencia de una relación eficaz y comprometida con los *stakeholders* de la empresa y, por el otro, la identifican con un estadio de consolidación definitiva de la imagen corporativa de la compañía (Villafañe, 2003).

En contraste, la imagen de empresa “...es la representación mental, en el imaginario colectivo, de un conjunto de atributos y valores que funcionan como un estereotipo y determinan la conducta y las opiniones de esta colectividad” (Costa, 2001: 59). Ésta es el resultado de varias causas: percepciones; inducciones y deducciones; proyecciones; experiencias; sensaciones; emociones y vivencias de los sujetos. Las mismas, ya sea directa o indirectamente, no sólo están asociadas entre sí y forman el significado de la imagen, sino que también se encuentran ligadas a la empresa dado que es su inductor y capitalizador (Costa, 2001).

En suma, una buena imagen corporativa -sostenida en el tiempo- le otorgará a la compañía credibilidad ante sus públicos y favorecerá la legitimación de sus modos de acción, incrementando su reputación corporativa. Más específicamente, con respecto a la

problemática de la responsabilidad social empresaria, se podría afirmar que una buena ciudadanía corporativa, materializada en las acciones orientadas a su dimensión interna y externa, es una manera de construir en los distintos públicos una imagen favorable para la empresa.

#### ***IV.e. Las diferentes modalidades de acción entre la empresa y la sociedad***

Las empresas tradicionalmente asociaron al comportamiento socialmente responsable con la ejecución de ciertas prácticas filantrópicas que se basaban en la donación de dinero o materiales. Sin embargo, en los últimos años, a partir del replanteo sobre el rol de la empresa en la sociedad, comenzaron a aparecer nuevas modalidades de acción que redefinen la relación entre empresa y sociedad. Así pues, si bien las prácticas o acciones con la comunidad forman parte de la responsabilidad social empresaria, esta responsabilidad va más allá de las actividades que se llevan a cabo con el contexto en el cual operan las empresas. Por ello, resumiendo lo expuesto anteriormente, se entiende por responsabilidad social empresaria al conjunto de *políticas, prácticas y programas*, concernientes a los diferentes grupos de interés, que atraviesan toda la *cadena productiva* de la empresa. De tal modo, el hecho de actuar responsablemente se encuentra ligado al quehacer de cada uno de los departamentos propios de la organización. Este enfoque refleja una idea, expuesta anteriormente, de responsabilidad social empresaria asociada con un compromiso para “... contribuir al desarrollo económico sostenible, trabajando con los empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en general para mejorar su calidad de vida” (WBCSD en González García; López Mato; Sylvester: 17).

En cambio, las acciones con la comunidad son prácticas que no sólo superan el cumplimiento del marco legal o de lo normativamente exigible, sino que también exceden las metodologías implementadas para mejorar las competencias y la vida personal de sus empleados. En este sentido, incluyen a aquellas iniciativas, desarrolladas por las empresas, que favorecen a una población que no pertenece a su grupo de interés primario. Las mismas, en concordancia con las dimensiones de la responsabilidad social, comprenden las prácticas que apoyan al desarrollo socio-económico y ambiental fuera del ámbito específico del lugar de trabajo. Asimismo, este tipo de acciones, generalmente suponen una lógica de

lo social y, por lo tanto, con frecuencia conllevan la elaboración de ciertos programas específicos que abordan problemáticas que superen los intereses económicos de las empresas.

Ahora bien, según Roitter existen siete modalidades de acción propias de las empresas que pueden ser agrupadas en tres etapas: de producción, de comercialización e institucional. La etapa *productiva* comprende tanto a la acción complementaria como la compensatoria. La acción complementaria se propone aumentar la eficiencia en el proceso productivo (programas de capacitación, reaprovechamiento de materiales, etc.), mientras que la compensatoria busca neutralizar los efectos de la producción sobre el medio ambiente (tratamiento de afluentes, programas de reforestación, etc). Pese a sus diferencias, ambas clases de prácticas están usualmente integradas a las estrategias comunicacionales.

Por otra parte, las acciones que pertenecen a la etapa de *comercialización* son las de patrocinio, marketing relacionado a una causa y mecenazgo. Mientras que por patrocinio se entiende al apoyo de eventos puntuales (deportivos o culturales) a cambio de un espacio publicitario, el marketing relacionado a una causa consiste en la promoción de un producto ligado a un tema de interés social. Además, cabe aclarar que tanto el patrocinio como el marketing relacionado a una causa forman parte de las estrategias comunicacionales. El mecenazgo, en contraste, es el apoyo sistemático a actividades culturales y científicas y se puede desarrollar como parte de las estrategias comunicacionales de la empresa, o en forma privada.

Con respecto a la etapa *institucional*, se puede distinguir la filantropía de la inversión social. La primera supone las donaciones en efectivo o en especie y puede ser percibida como un acto de altruismo que no persigue reconocimientos (versión tradicional), o bien, como parte integral de los planes de comunicación (versión *aggiornada*). “La inversión social, por su parte, consiste “...en el uso responsable, proactivo y estratégico cuyo retorno esperable es el bienestar de la comunidad y su desarrollo en el largo plazo” (Langan; Aftalión, 2005: 17). La misma puede o no formar parte las estrategias de comunicación (Roitter, 1996).

En particular, como en este trabajo pretendemos indagar sobre la relación de las empresas, a través de sus fundaciones empresarias, con las organizaciones de la sociedad civil en el ejercicio de la RSE, las modalidades de acción más significativas son la

filantropía y la inversión social. En este sentido, en concordancia con el surgimiento de la problemática de la RSE, se fue produciendo un cambio en la forma mediante la cual las compañías deciden interactuar con su entorno. De tal manera, la preeminencia de las prácticas meramente filantrópicas fue siendo suplantada por la realización de acciones que se encuentran bajo los parámetros de la inversión social.

La filantropía tradicional, caracterizada por no realizar diagnósticos de situación ni evaluar las necesidades o sus formas de gestión, comienza a tener menos preponderancia puesto que paulatinamente empieza a emerger esta otra perspectiva denominada como “inversión social privada” o “filantropía estratégica”. Dicho modelo es más proactivo que reactivo, es decir, no es el resultado de las respuestas que la empresa le da a las distintas demandas que recibe de la comunidad, sino que está vinculada a una política estratégica a partir de la cual la corporación se propone ciertos objetivos y decide cuáles son las acciones más racionales para el cumplimiento de los mismos. Además, toma como punto de partida la revisión de los objetivos de quien pretende aplicarla, la evaluación de las prioridades de los destinatarios y el impacto real que logra la acción desarrollada. Es una filantropía pensada como “inversión” y no como “costo”. A diferencia de la tradicional, la inversión social privada comprende una visión ampliada del término *recurso* dado que no sólo se refiere a los fondos y materiales, sino que también incluye las ideas, el tiempo, la experiencia, el liderazgo, las herramientas tecnológicas y de gestión, etc. (Langan; Aftalión, 2005).

Desde el paradigma comunicacional, la compañía también visualiza a la inversión social privada como un accionar que produce retornos tangibles e intangibles para la propia actividad empresarial. Por ello, es dable mencionar que mediante estas acciones la reputación corporativa se ve favorecida ya que las mismas repercuten positivamente, y de una manera que se sostiene en el tiempo, en los distintos *stakeholders*. Entonces, la comunicación, valorada negativamente por el modelo tradicional de filantropía, pasa a ser un elemento importante en la estrategia de la filantropía moderna.

Una de las formas que fue adquiriendo mayor preponderancia dentro del esquema de la inversión social fue la del voluntariado corporativo. Su creación generalmente tiene como objetivo organizar y dar respaldo institucional a las propuestas de los empleados para trabajar en beneficio de la comunidad. Entre quienes participan de este tipo de iniciativas se

produce usualmente un incremento del compromiso con respecto a la empresa y, al nivel organizacional, se favorece la integración de sus miembros. Por consiguiente, es posible afirmar que el voluntariado corporativo no sólo impacta en la dimensión externa de la responsabilidad social, sino que también incide en la interna en tanto permite la consolidación de las relaciones interpersonales y de las redes que trascienden a las actividades específicas del trabajo.

#### ***IV.f. El sector empresario y sus fundaciones***

En nuestro país, el origen de las fundaciones corporativas estuvo ligado a la vocación filantrópica de algunos empresarios. A nivel general, las primeras fundaciones siguieron una modalidad de atención a lo público desde el sector privado, ligada a la herencia de la tradicional beneficencia; es decir, su trabajo se caracterizaba por valorar el “anonimato del verdadero filántropo.” En este sentido, consideraban que no era bueno dar a conocer públicamente las contribuciones que se realizaban (Roitter, 1996).

La mayor parte de las fundaciones emerge paralelamente al proceso de achicamiento del Estado (PNUD/BID<sup>10</sup>, 1998). Sin embargo, tras la crisis del 2001, tanto las fundaciones empresarias como también muchas compañías comenzaron a ocuparse de algunos espacios públicos cedidos por el Estado, aumentando su protagonismo en la búsqueda de una sociedad más equitativa y con menos exclusión social.

Ahora bien, las fundaciones empresarias en su conjunto no constituyen un universo homogéneo; y aunque se distinguen por ser organizaciones que fueron creadas por empresas, su personería jurídica establece que no persiguen fines de lucro. De hecho, estas instituciones integran el universo de lo que se entiende por fundaciones donantes. El mismo, según la definición brindada por el Grupo de Fundaciones, congrega a “...aquellas que usan recursos económicos propios para realizar acciones continuas, voluntarias y sistemáticas de inversión social privada” (Dellacasa; Castillo, 2005: 7).

A partir de la variedad de instituciones que aparecen bajo la personería jurídica de fundación, consideraremos –de acuerdo con los fines de este trabajo- como fundaciones

---

<sup>10</sup> Programa de las Naciones Unidas para el desarrollo- Banco Interamericano de Desarrollo.

empresarias a las que cumplan con cuatro requisitos básicos: que sean privadas y sin fines de lucro; que sean legalmente autónomas; que persigan fines benéficos o sociales y, por último, que hayan sido creadas por empresas.

Con respecto al origen de sus fondos, es posible clasificar a las fundaciones empresarias en *dependientes e independientes*. El primer caso se refiere a las que fueron creadas y financiadas por una organización empresaria o corporativa con la finalidad de realizar acciones, programas o proyectos que beneficien a la comunidad. Dentro de éstas, el tema de la transferencia de los fondos puede ser resuelto de diversas formas dado que las empresas pueden asignar montos fijos, porcentajes sobre las utilidades o establecer año a año el monto que se les asignará. En la medida en que los montos estén previamente pautados por mecanismos reglados, la fundación operará con mayor continuidad y no estará tan sujeta a los vaivenes que pudiera presentar la conducción de la empresa.

Las independientes, en contraste, pueden ser divididas en dos tipos. Por un lado, se encuentran aquellas de legado empresario, es decir, las fundaciones que fueron creadas a través de la conformación de un fondo patrimonial de origen empresario; siendo éste independiente de la administración de los fondos puesto que está a disposición de la fundación. Por el otro, las de fondos de inversión son las que llevan a cabo sus prácticas mediante recursos provenientes de las rentas de inversiones ejecutadas por personas que pueden ser físicas o jurídicas, pero que no tienen control sobre la administración de los fondos (Dellacasa; Castillo, 2005).

Entonces, al analizar el tipo de recursos de que disponen las fundaciones empresarias, se observa que también existe una gran heterogeneidad institucional dado que la transferencia puede ser tanto monetaria como de bienes y servicios, tangibles o intangibles. A su vez, la modalidad elegida para la transferencia puede darle a la institución el carácter de *operativa* cuando perfila, implementa y evalúa sus propios programas; *no operativa* en el caso de que solamente financie total o parcialmente los programas de otras instituciones y *mixta* cuando combina ambas modalidades de trabajo (Roitter en Thompson, 1995).

Por otra parte, a pesar que los motivos por los cuales una empresa decide crear una fundación pueden ser muy variados y, aún más, es esperable que congreguen más de un móvil, éstos pueden ser agrupados bajo los siguientes criterios:

- dotar a la institución creada de cierta independencia respecto de la organización corporativa;
- contar con una estructura jurídica que permita la transferencia de recursos a terceros;
- tener un área que contabilice, de manera transparente e independiente del balance de la empresa, los recursos que se donan a la comunidad;
- disponer de un espacio jurídicamente independiente que pueda realizar –con continuidad- tareas a largo plazo y en beneficio de la sociedad;
- poseer un área profesionalizada para lograr una inversión social eficiente;
- obtener ciertos beneficios impositivos.

Al considerar la dimensión legal, es preciso mencionar que las fundaciones, regidas por la ley 19.836, deben elaborar y aprobar un estatuto administrativo independiente de la empresa que establezca su propia conducción y estructura. A fin de organizar dicha estructura, están facultadas para contratar personal especializado, de acuerdo con la misión que persigan, como así también pueden contar con la colaboración de voluntarios o utilizar personal de la empresa. Asimismo, los estatutos suelen prever la participación de un consejo consultivo o directivo, en la mayoría de los casos *ad honorem*, que usualmente está integrado por directivos, especialistas o accionistas de la empresa. Además, suelen incluir la misión y los objetivos específicos que persiguen a fin de focalizar y orientar las donaciones, los programas y las acciones. Y la Inspección General de Justicia exige, a su vez, un plan trienal que obliga a planificar la actividad a largo plazo.

Las fundaciones también cuentan con beneficios impositivos como la exención del impuesto a las ganancias, del impuesto al valor agregado, exención del impuesto a los ingresos brutos en la provincia de Buenos Aires y una deducción de un porcentaje del impuesto a las transacciones financieras (siempre que éstas se encuentren exentas de IVA<sup>11</sup>). La empresa, por su lado, puede deducir de sus impuestos hasta el 5% de su ganancia neta destinada a donaciones. Por ello, la regulación jurídica de las fundaciones y sus beneficios impositivos son temas muy discutidos en la actualidad y que,

---

<sup>11</sup> Impuesto al Valor Agregado.

consecuentemente, deberían ser incluidos en la rendición de cuentas y en los mecanismos de control de la transparencia en la gestión.

Si bien las fundaciones empresarias en particular o las organizaciones de la sociedad civil en general son instituciones privadas, las mismas persiguen fines públicos. Esta característica coloca a las organizaciones del tercer sector, aunque muy especialmente a las fundaciones, en la tensión entre lo público y lo privado. En primer lugar, en la medida en que su actuación está ligada a la empresa, éstas deben responder a los intereses de la misma, pero también deben considerar los intereses sociales que le dan sentido y legitimidad social (Moreno en Cortina, 2004). Así pues, los modos de gestión, los tiempos que implican la realización de sus acciones, la estrategia de comunicaciones –tanto de lo público como de lo privado– no siempre se terminan pautando según los mismos criterios. Esta tirantez, por lo tanto, está presente en la estructura de este tipo de organizaciones porque deben responder al modelo empresarial y, al mismo tiempo, atender temas que requieren una lógica de índole social.

Segundo, para que una institución filantrópica impacte positivamente es necesario que cuente con un desarrollo institucional que se traduzca en:

- el predominio de recursos humanos profesionales;
- la transparencia en sus políticas, programas y acciones;
- los mecanismos imparciales de selección de propuestas y programas que aseguren la alineación con una estrategia de cambio social previamente establecida;
- la perdurabilidad y permanencia para sostener en el tiempo programas y proyectos;
- los mecanismos de evaluación externa y objetiva sobre los resultados de sus donaciones;
- la capacidad de generar alianzas estratégicas con otras organizaciones, privadas o públicas, con el objetivo de lograr un mayor impacto en el desarrollo social local;
- la flexibilidad e innovación para encontrar soluciones estratégicas a problemas estructurales.

En términos generales, al hacer un recorrido por la filantropía latinoamericana, hemos encontrado que existen varios estudios y encuestas -con objetivos y metodologías diversas- que intentan indagar el estado actual del sector no lucrativo en los distintos países de



América Latina. Sin embargo, tanto para los países de la región en general como para la Argentina en particular, aún no existen bancos de datos completos ni información sistematizada que permita una comparación, así como tampoco existen datos que permitan ver el crecimiento o la merma en los montos invertidos en programas en un período de tiempo significativo. Resulta más difícil aún poder determinar el impacto de la filantropía sobre áreas específicas o en la solución de problemas sociales concretos. A pesar de estas restricciones, se pueden señalar ciertas características de la filantropía actual en América Latina (Prohumana, 2005):

- la Iglesia Católica continúa cumpliendo un rol protagónico en el sector, aunque ha disminuido su importancia relativa en relación con otros sectores;
- han crecido el número de fundaciones y el número de programas de filantropía;
- la filantropía corporativa pareciera ser el sector de mayor crecimiento seguido de la filantropía comunitaria, en alguno de los países de la región;
- existe una gran heterogeneidad detrás de la personería jurídica de las fundaciones latinoamericanas;
- la educación es el área prioritaria de acción de las empresas y fundaciones de la región; en cambio, son pocas las organizaciones que se dedican a promover los derechos sociales y civiles o al fortalecimiento de las democracias;
- los niños y jóvenes parecen ser los principales beneficiarios, seguidos por los sectores más pobres y vulnerables; también ocurre que parte importante de la filantropía se destina a programas y acciones que no tienen un efecto redistributivo y que terminan reforzando las grandes brechas sociales;
- un importante número de empresas ejecuta sus propias iniciativas; las menos, optan por metodologías que tienden a empoderar (*empower*) a las minorías excluidas o ponen el acento en el reconocimiento del sujeto ciudadano, en tanto protagonista de su propio desarrollo;
- existe un grado importante de desconfianza hacia las fundaciones empresarias desde los distintos actores sociales que cuestionan su falta de transparencia y su falta de profesionalización .

Por último, más allá de los aspectos positivos que pueden aparecer como corolarios del surgimiento de una fundación empresaria, también es interesante mencionar uno de sus puntos más débiles. Con respecto a la problemática de la responsabilidad social empresaria, la decisión de crear una fundación corporativa supone un nivel de institucionalización que le permitirá a la empresa tener una acción orientada a la comunidad más permanente en el tiempo, con procedimientos más profesionales y menos personalistas. Sin embargo, como contrapartida, se puede observar que si el ejercicio de la responsabilidad social se realiza sólo fuera de la empresa, el mismo puede no contribuir con la estrategia de negocios.

#### ***IV.g. Nuevas formas de ciudadanía***

A raíz del significativo avance del sector privado, comienzan a surgir -desde la sociedad civil y a través de sus organizaciones específicas- nuevas exigencias referidas al comportamiento de las empresas. Estas recientes interpelaciones generalmente fueron centrándose en el intento de controlar la gestión del sector productivo y, al mismo tiempo, en la demanda de diversas prácticas dirigidas al desarrollo de acciones que busquen paliar las necesidades sociales más urgentes. En otras palabras, empiezan a aparecer ciertas peticiones que, por ejemplo, reclaman la generación de nuevos puestos de trabajo o la realización de acciones comprometidas con los sectores más desfavorecidos.

En este contexto, se produce una rearticulación entre lo público y lo privado donde los ciudadanos, en tanto consumidores, comienzan a cuestionar las instituciones vigentes y su vínculo con las empresas, desarrollando así una modalidad de ciudadanía basada en los actos de consumo y en las relaciones con el mercado. Ser ciudadano, según García Canclini, no sólo está relacionado con los derechos reconocidos por los aparatos estatales, sino que también incluye las prácticas sociales y culturales que otorgan sentido de pertenencia y, a la vez, hacen sentir diferentes a quienes poseen una misma lengua o semejantes formas de organizarse y satisfacer sus necesidades. En efecto, se produce un pasaje del ciudadano como representante de una opinión pública al ciudadano-consumidor que busca una determinada calidad de vida (García Canclini, 1995). De tal modo, en

nuestro país, dicho fenómeno estuvo ligado al proceso de privatizaciones de las empresas de servicios públicos puesto que, a partir de ese momento, los sujetos dejaron de identificarse como usuarios para pensarse a sí mismos como clientes de dichas compañías (González Bombal en Thompson, 1995).

En concordancia, aparecen nuevas formas de acción colectiva que privilegian la organización desde la sociedad civil, en detrimento del espacio de la política. Aquí, se provoca un significativo distanciamiento entre la esfera del sistema político con respecto al social. Los ciudadanos ya no creen en los relatos políticos, la sociedad delega el poder y se separa de lo público en un modelo que privilegia la auto-resolución de demandas y donde las prácticas colectivas suelen centrarse en hechos muy específicos (Filmus, Arroyo, Estébanez, 1997). Estas modalidades de operación, entre otros aspectos, terminaron siendo decisivas a la hora de ejercer presión sobre las compañías. Por lo tanto, a medida que crece el protagonismo de las empresas y se fortalecen las organizaciones del tercer sector, también aumenta la demanda relacionada con la responsabilidad social de las primeras.

En resumidas cuentas, se fue consolidando el papel de los ciudadanos-consumidores y dicho protagonismo se fue reflejando en diversos ámbitos como, por ejemplo, en la participación en ciertas organizaciones de la sociedad civil. Así pues, como la temática del tercer sector resulta fundamental para el problema de investigación de este trabajo, la misma será desarrollada más detalladamente en un apartado propio.

## **V. Las organizaciones de la sociedad civil y la importancia del capital social**

### ***V.a. Historia del Tercer sector en la Argentina***

Las organizaciones del tercer sector no son, en absoluto, una modalidad de acción novedosa en Argentina. En realidad, sus orígenes pueden remontarse a la época colonial porque pese a que en aquel momento ni el Estado ni el mercado existían bajo una forma moderna, sí es posible identificar las primeras iniciativas que perseguían el bien público desde un ámbito privado. En tal sentido, la presencia de la Iglesia Católica no sólo manifestó la existencia de un conjunto vasto de organizaciones, sino que también introdujo la idea de la “caridad cristiana” como el modelo de labor que debía aglutinar las acciones destinadas al bien común (Campetella; González Bombal en Roitter, 2000).

Por otra parte, a medida que se avecinaba el período de la Independencia, comenzaron a emerger, desde la sociedad civil, diversos grupos de debate y acción política. La forma más frecuente que adoptaban estas agrupaciones fue la de las logias masónicas. Aunque su acción se centraba básicamente en la actividad política, también prestaron servicios sociales, fundando asilos y escuelas o dando ayuda para combatir los graves efectos de la epidemia de la fiebre amarilla (Campetella, González Bombal, en Roitter, 2000).

La fundación de la Sociedad de Beneficencia (1823) representa, sin lugar a dudas, un punto de inflexión en la historia de este sector dado que ésta desarrollará –en forma privada, pero con fondos en gran parte públicos– las tareas de beneficencia y asistencia social hasta mediados del siglo XX. Y si bien sus inicios estuvieron claramente marcados por el impulso estatal, ya que fue creada como un órgano administrativo subordinado al poder público, siempre se manejó con un nivel muy elevado de autonomía. Además, dicha institución se caracterizó por haber encomendado a las mujeres patricias la misión de moralizar a los pobres (Thompson, 1995).

A la vez, a mediados del siglo pasado comenzaron a surgir una variedad de organizaciones no gubernamentales que estaban fundadas en principios tales como la solidaridad, la autogestión de problemas comunes y la iniciativa de los interesados. Estas

organizaciones surgían de las colectividades de inmigrantes, las asociaciones profesionales, los partidos políticos, las empresas, los vecinos de los barrios, etc. (Thompson, 1995). De tal modo, desde los diversos sectores, fueron generándose diferentes tipos de asociaciones. En particular, el papel de los inmigrantes fue crucial porque favoreció la creación de escuelas, hospitales, cooperativas, clubes, centros de beneficencia y otras instituciones de esa índole.

A continuación, con el advenimiento del gobierno de Perón, fueron sucediéndose numerosos cambios socio-económicos que incluso transformaron la lógica predominante del tercer sector y su relación con el Estado. Así, la ampliación de los derechos sociales mediante la seguridad social asociada al mercado laboral produjo una nueva articulación entre los sindicatos y el Estado, provocando un inusual protagonismo de los sindicatos. Las nuevas disposiciones también condujeron a la disolución de la tradicional Sociedad de Beneficencia y la posterior creación de la Fundación Eva Perón. De acuerdo con Thompson, este fenómeno alteró significativamente las reglas de juego de la filantropía privada en tanto que el Estado asumió el monopolio del bien público, convirtiéndose así en el único distribuidor de la ayuda social. Asimismo, a nivel discursivo, se presenció una ruptura fundamental porque se quebró con la idea de beneficencia y caridad. En contraste, la ayuda social –brindada por la Fundación Eva Perón– quedó inserta dentro de un marco que sobrepasaba el deber moral de los privilegiados para así incorporar el concepto de justicia social (Thompson, 1995).

En los últimos años las organizaciones de la sociedad civil han ido creciendo en tamaño y número como así también en influencia y visibilidad. Dicho incremento cuantitativo y cualitativo puede ser comprendido como la emergencia de un ejercicio afirmativo de la ciudadanía mediante acciones que incorporan la noción de responsabilidad social y comunitaria. Finalmente, vale destacar que en la actualidad estas organizaciones terminaron convirtiéndose en los actores más originales y dinámicos de las sociedades contemporáneas dada la importancia que cobraron los programas orientados a los sectores menos beneficiados y por su relevancia como articuladoras de las demandas de la sociedad civil.

### ***V.b. Características que definen la problemática de las organizaciones de la sociedad civil***

A partir de lo enunciado anteriormente, se puede afirmar que frente a la creciente reducción del papel del Estado en el manejo de la economía y la producción, a la crisis de representación política y a las condiciones de fragmentación<sup>12</sup> y exclusión social, comienzan a surgir nuevas modalidades de acción provenientes de la sociedad civil. Una de las consecuencias más significativas de este nuevo accionar es la consolidación de ciertos actores sociales y colectivos que intentan atender (desde la asistencia) o representar (desde la organización) esta nueva realidad (De Piero, 2005).

Por tercer sector se entiende al conjunto de instituciones que actúan sobre la problemática social y que se diferencian del sector productivo y del Estado porque sus acciones son realizadas por fuera de estas esferas. Además, pese a que en el interior del tercer sector existe una gran heterogeneidad, según Salomon y Anheier, hay cinco criterios que definen operacionalmente a sus organizaciones. En primer lugar, éstas deben ser *estructuradas*, es decir, tienen que poseer cierto nivel de formalidad y permanencia en el tiempo. Segundo, deben *abstenerse de buscar fines de lucro* y, por ende, se caracterizan por no distribuir beneficios entre sus miembros. Asimismo, tienen que ser *privadas* o, dicho de otra manera, deben estar formalmente separadas del Estado. Otro criterio es su *autogobernabilidad*; éste designa a la capacidad para manejar sus propias actividades y elegir autoridades. Por último, deben ser *voluntarias* puesto que suponen la afiliación o la membresía y no pueden ser, bajo ninguna forma, obligatorias (Salomón en Roitter, 2000).

Desde diferentes perspectivas, la función de las organizaciones del tercer sector comienza a ser valorada por diversas razones: como la de un mecanismo capaz de relevar las opiniones de los destinatarios de los proyectos apoyados por los organismos de

---

<sup>12</sup> Dicha fragmentación social puede ser apreciada en los distintos tipos de pobreza, es decir, entre quienes son pobres estructurales y en aquellos que son denominados como nuevos pobres. Por pobres estructurales se hace referencia a quienes están por debajo de la línea de la pobreza y no tienen posibilidad de insertarse formalmente en el mercado de trabajo y, por ello, deben desarrollar modalidades de organización vinculadas a la supervivencia económica y a la autorresolución de demandas. Por otro lado, con nuevos pobres se alude a formas de organización y movilización que están vinculadas a la resistencia al ajuste económico y a la necesidad de cambiar la situación declinante del empleo (Filmus, Arroyo, Estébanez, 1997).

financiamiento internacional; como un medio para asegurar la eficiencia y focalización en la utilización de los recursos para las políticas sociales y como una alternativa eficaz para lograr mayor transparencia en el manejo de fondos (Filmus, Arroyo, Estébanez, 1997). En síntesis y en contraposición a la representación social que visualiza al Estado como actor fuertemente burocrático, las organizaciones de este tipo comenzaron a ser apreciadas como canales de acción más transparentes, eficientes y cercanas a los beneficiarios.

Con respecto a sus clasificaciones, es necesario señalar que las organizaciones de la sociedad civil pueden ser caracterizadas de acuerdo a múltiples criterios. Por lo tanto, es posible distinguirlas –entre otros aspectos– de acuerdo a los siguientes criterios: el origen de sus miembros (aquellas conformadas por integrantes de la propia comunidad en la que actúan o por personas que no pertenecen a la comunidad en la que desarrollan sus acciones); los recursos humanos (voluntarios o rentados); la población beneficiada (sus miembros, integrantes de su comunidad o sujetos que no forman parte de ésta); el alcance territorial (local, regional o nacional); la modalidad de financiación (pueden recaudar sus fondos a través de organizaciones internacionales o gubernamentales, actividades propias, cobro de cuotas societarias, donaciones o ventas de servicios); la temática de trabajo seleccionada (cultura, economía, educación, medio ambiente, salud, necesidades básicas comunitarias, desarrollo social, trabajo, vivienda, derechos humanos, niñez, juventud, etc.); el objetivo principal de la acción (capacitación, asistencia financiera y crediticia, producción de información, asesoramiento y asistencia legal, evaluación, investigación, difusión, lobby, provisión de bienes, etc.); el grado de complejidad ( simples, una unidad institucional, o bien, complejas, redes de unidades); etc. (Filmus; Arroyo; Estébanez, 1997).

En este sentido, a pesar que existen múltiples formas de clasificar a estas organizaciones, se ha trabajado con la realizada por PNUD/ BID que identifica cuatro tipos principales de organizaciones (PNUD/ BID, 1998). En primer lugar, las *asociaciones de afinidad*, que se caracterizan por dirigir sus acciones a la defensa de los intereses de sus asociados. Las mismas se distinguen por dos características principales: consiguen sus recursos mediante las cuotas que deben pagar sus integrantes, y además para pertenecer a ellas es preciso ser miembro. Dentro de dicha categoría podemos encontrar, por ejemplo, a los gremios, las mutuales o los sindicatos.

Por su parte, las *asociaciones de base* se encuentran definidas por el siguiente hecho: han sido creadas por los propios destinatarios para responder a las necesidades presenciadas en un determinado territorio. Éstas no sólo procuran satisfacer las múltiples necesidades o los problemas sociales/ comunitarios identificados en la región, sino que también tienden a promover y generar vínculos solidarios y, en cuanto a su financiación, la misma no se obtiene con los aportes de sus integrantes. Ejemplos de este tipo de organización son: las asociaciones vecinales, las bibliotecas populares o las cooperadoras escolares.

Las *organizaciones de apoyo*, en cambio, son creadas por un grupo de individuos con el propósito de ayudar a otros. Por ello, es comprensible que usualmente posean una mayor capacidad profesional y técnica que las anteriores. Aquí se encuentran las entidades de prestación de servicios sociales, organizaciones de promoción y desarrollo, organizaciones de defensa de derechos y centros académicos.

Por último, las *fundaciones empresarias* –como ya hemos indicado– se distinguen por ser instituciones creadas y financiadas por una empresa a fin de realizar donaciones o para desempeñar actividades filantrópicas. Aunque, cabe aclarar, las mismas se encuentran legalmente separadas de las empresas que le dan origen.

En los últimos años y, más precisamente, luego de la crisis del 2001, este sector vivenció un significativo crecimiento que fue impulsado por la cantidad de organizaciones que comenzaron a surgir como consecuencia de la situación socio-económica, de la intensidad de las demandas realizadas y del incremento del número de voluntarios que ofrecieron su tiempo y esfuerzos para apoyar la labor implementada por ellas.

En particular, el voluntariado fue consolidándose como una modalidad de acción fundamental de las organizaciones de la sociedad civil. Aquí cabe hacer la salvedad de que, si bien las fundaciones empresarias pertenecen a la tipología con la cual trabajamos, hemos escogido desarrollar el tema del voluntariado corporativo dentro el apartado de la responsabilidad social empresarial para así no identificar necesariamente a este tipo de voluntariado con la existencia de una fundación empresarial que lo organice. Tras esta aclaración, sería un error desestimar la importancia que adquiere el fenómeno del voluntariado dado que las cifras demuestran lo contrario. En realidad, pese a que los apoyos institucionales son débiles, las organizaciones de la sociedad civil generan más del 2,5%



del Producto Bruto en la Argentina, Perú y otros países (Kliksberg, 2004). La importancia social, económica y política de hacer cosas por los demás se funda en el hecho de que tales actividades son fundamentales para el desarrollo de las comunidades porque crean confianza entre los ciudadanos y establecen normas de reciprocidad y puesto que, desde un punto de vista económico, reducen los gastos gubernamentales y aumentan la producción económica total.

### ***V.c. La revolución asociativa y el fenómeno de las alianzas***

Al hablar, en términos de Lester Salomon, de revolución asociativa global, se hace referencia a las presiones desde abajo –materializadas, por ejemplo, en la creación de asociaciones civiles o activismo social–, a los impulsos desde afuera como los que realizan las agencias internacionales de cooperación para el desarrollo y también a los apoyos generados desde arriba, es decir, por el gobierno, por los intelectuales, etc. (Salomon en Thompson, 1995). En este contexto, se entiende por asociatividad a la intención y la capacidad de los sujetos pertenecientes a una organización, comunidad o sociedad para privilegiar el bien común en detrimento de los objetivos más particulares. Asimismo, la noción de asociatividad comprende las ideas de sociabilidad e interdependencia. Mientras que la primera alude a la habilidad para interactuar con otros, la segunda, señala las expectativas propias de las relaciones sociales.

La importancia de la asociación entre diferentes actores sociales, creada para alcanzar fines comunes, radica –entre otros aspectos– en el hecho de beneficiar el fortalecimiento de cada una de las instituciones y organizaciones que se asocian, como así también en favorecer la democratización de procesos decisivos. Y si bien la asociación es productiva para todos los involucrados, su objetivo fundamental es el de aumentar el poder de negociación de los menos privilegiados. En este sentido, uno de los requisitos primordiales para concretar una gestión asociada es la creación de un área de igualdad para la toma de decisiones de los participantes ya que a partir de ésta es posible la construcción de una auténtica participación (Ruiz, 2004).

Teniendo en cuenta la creciente profesionalización y prominencia de las organizaciones de la sociedad civil, cabe afirmar que se han ido formando redes –formales e informales– encargadas de promover la asociatividad. Estas redes, en concordancia con lo expuesto anteriormente, constituyen patrones de intercambio e interacción social, sostenidos mediante expectativas mutuas de beneficio, que persisten a través del tiempo. Particularmente en Argentina, su formación y posterior consolidación es una de las modalidades de articulación que ha ido ganando mayor preponderancia.

Sin embargo, lograr que se concrete dicha asociación no siempre resulta una tarea fácil dado que su realización suele verse obstaculizada por diversas dificultades. Los principales conflictos están vinculados generalmente con los siguientes aspectos: con los beneficios conseguidos por las estrategias individuales de cooptación con el Estado que terminan por relativizar el valor de las redes y el grado de autonomía de las organizaciones y, además, con el hecho de que la legalización de la red suele conspirar contra los principios y los objetivos de las organizaciones de asistencia técnica a otras organizaciones que fundan su desarrollo y sus potencialidades en canales poco institucionalizados (Filmus; Arroyo; Estébanez, 1997).

Por su parte, otro concepto que cobra cada vez más preponderancia es el de *alianza estratégica*. La misma hace referencia a una unión de esfuerzos de organizaciones del sector privado y del sector público no estatal para alentar las acciones eficientes y eficaces que están orientadas a mejorar la calidad de vida de la sociedad y, en particular, la de quienes se encuentran excluidos. La modalidad que asume dicha relación implica un intercambio en donde ambas partes reciben beneficios y donde, al mismo tiempo, logran determinados objetivos institucionales. Siguiendo este razonamiento, el trabajo conjunto entre una organización social y una empresa puede ubicarse en un continuo integrado por tres etapas: filantrópica, transaccional y de integración. La *filantrópica* indica la solicitud de fondos de una organización de la sociedad civil a una empresa. Esta etapa es fácil de administrar y no tiene un impacto importante en la misión de ninguna de las dos instituciones. La segunda es la *transaccional* y alude al intercambio de recursos y experiencia por parte de las organizaciones a través de actividades específicas como, por ejemplo, el voluntariado corporativo. De tal modo, la interacción aumenta y se intensifica, crece la complejidad y las ventajas comienzan a multiplicarse en naturaleza y magnitud. La

tercera es la de *integración* y se caracteriza porque la misión, los empleados y las actividades de las dos partes empiezan a experimentar una mayor acción colectiva e integración organizacional. Así, las culturas organizacionales empiezan a ser afectadas por esta vinculación y, por cierto, en esta instancia se produce la institucionalización de la alianza. Por otra parte, las más fructíferas son aquellas que fueron capaces de combinar los motivos altruistas con los utilitarios. En suma, la idea subyacente que impulsa la colaboración intersectorial es la generación de beneficios –de manera simultánea– para las empresas, para las organizaciones sin fines de lucro y para la sociedad (Austin en Kowszyk, 2004).

Más particularmente, desde el punto de vista de la responsabilidad social empresaria, las alianzas que las empresas llevan a cabo directa o indirectamente –por medio de sus fundaciones– con las organizaciones de la sociedad civil suelen ser un objetivo interesante para las compañías, ya que las organizaciones del tercer sector tienden a otorgar más credibilidad a la labor realizada por las primeras.

#### ***V.d. Concepto de capital social. Diferentes perspectivas***

A raíz de la importancia creciente que ha adquirido el fenómeno asociativo, resulta significativo desarrollar la noción de capital social. Al revisar el desarrollo de la teoría social, es posible observar ciertos precedentes de dicho concepto. La idea de que la intervención y la participación en grupos logra tener efectos positivos para el individuo y la sociedad puede ser asociada al pensamiento de Durkheim, quien sostenía que la vida grupal es un antídoto frente a la anomia y la autodestrucción (Portes, 1999). Al preguntarse qué era lo que mantenía unidos a los miembros de una sociedad, Durkheim partía de la idea de solidaridad, distinguiéndola en dos tipos: mecánica y orgánica. La primera hace referencia a los elementos que, al ser comunes a los distintos individuos que componen el todo social, generan un sentimiento de pertenencia con respecto a un colectivo con el cual se comparten modos de pensar, sentir, hacer, etc. y esta sensación, en última instancia, tiende a provocar cohesión. Además, si bien la solidaridad mecánica implica las semejanzas, ésta no agota la cohesión social puesto que los hombres también se unen por sus diferencias. Estas últimas, reflejadas en la división social del trabajo, dan origen al otro tipo de solidaridad, la

orgánica. En las sociedades modernas, la división social del trabajo se vuelve cada vez más profunda y abarcadora y, en consecuencia, los individuos y los grupos no logran autoabastecerse, provocándose así una creciente interdependencia. Por lo tanto, es preciso tener en cuenta que cada individuo, grupo o institución, necesita al otro para la satisfacción de sus necesidades y la concreción de sus fines. En suma, es posible afirmar que la vida social proviene “... de una doble fuente: la similitud de las conciencias y la división del trabajo social” (Agulla, 1988: 9).

Ahora bien, el concepto de capital social es uno de los aportes más significativos de la teoría social contemporánea, cuyo estudio presenta diversos abordajes y amplias discusiones al respecto. En particular, se ha convertido en una preocupación cardinal de los organismos multilaterales como así también en un eje central en la temática del tercer sector o de la responsabilidad social dado que sus principales componentes son: la confianza que depositan los distintos actores sociales, las normas cívicas prácticas y el nivel de asociatividad propio de una sociedad (Putnam, 1993). Las mediciones de dichos factores señalan que éstos poseen un peso directo en los desempeños macroeconómicos, productivos, políticos y sociales de los países y que, a su vez, se expresan en fenómenos tales como el voluntariado o la responsabilidad social empresarial (Kliksberg, 2004). Al igual que cualquier otro tipo de capital, éste cuenta con recursos, caracterizados en este caso por no provenir obligatoriamente del poder económico, sino de aquello que posibilita su creación o la posterior acumulación de las relaciones sociales.

A pesar que el estudio sobre el capital social –propriadamente dicho– es relativamente reciente, las perspectivas de análisis que se dedicaron a abordarlo son diversas. Por ello, hemos creído conveniente exponer brevemente las principales aproximaciones que fueron sucediéndose a lo largo del tiempo. El primer estudio contemporáneo alrededor de este tipo de capital fue realizado por Pierre Bourdieu, quien lo designó como “...el agregado de los recursos reales o potenciales que se vinculan con la posesión de una red duradera de relaciones más o menos institucionalizadas de conocimiento o reconocimiento mutuo” (Bourdieu en Portes, 1999: 244) y, según esta definición, el hincapié está puesto en los beneficios obtenidos por los sujetos en función de su participación en grupos y en la construcción mentada de la sociabilidad a fin de crear dicho recurso. De acuerdo con este autor, el capital social es un medio por el cual los sujetos pueden alcanzar otros tipos de

capital y, de esta manera, sus resultados generalmente tienden a estar limitados a la obtención de capital económico.

Desde un enfoque económico, la introducción de este concepto –por parte de Loury– permite criticar el matiz individualista de las teorías económicas ortodoxas, concentradas exclusivamente en el capital humano individual y en la generación de un campo nivelado para la competencia (Portes, 1999). En este sentido, pensar en términos de capital social evidencia las limitaciones propias de la metáfora de la mano invisible, que sugería que un orden social benéfico es el resultado no intencional de las acciones individuales. Así pues, la incorporación de esta nueva noción contribuye a que los actores sociales perciban más a largo plazo la problemática social. Desde el punto de vista empresarial, esto se vincula con la idea de que la obtención de beneficios ya no se identifica con la maximización inmediata de las utilidades, sino que es apreciada como el resultado de un comportamiento responsable sostenible en el tiempo.

Para Coleman, en cambio, el capital social se encuentra definido por su función, cuya particularidad se basa en ser algo inherente a la estructura de las relaciones sociales. De acuerdo con su razonamiento, éste no es una entidad única, sino que representa una variedad de entidades que se caracterizan de la siguiente manera: todas consisten, en algún aspecto, en estructuras sociales que facilitan ciertas acciones individuales dentro de la estructura. Como cualquier otra forma de capital, éste debe ser considerado por su carácter productivo en tanto que posibilita el alcance de determinados fines que, en su ausencia, no hubiesen sido realizables. En otras palabras, la función identificada con el capital social radica en el valor que tienen, para los actores, determinados factores de la estructura social que pueden ser utilizados para la concreción de ciertos intereses (Coleman, 1990).

De tal modo, se crea capital social donde las relaciones sociales son coordinadas para favorecer la acción colectiva. Por ello, éste puede asumir diversas formas y, a la vez, desarrollarse en los contextos societales más variados. Su formación se desprende desde el momento en el cual un *individuo hace algo por otro*, confiando que él se comportará de forma recíproca en el futuro. En este sentido, se establece entre ellos una relación que conlleva expectativas y obligaciones o, más específicamente, una expectativa de reciprocidad por quien hizo el favor y el compromiso de no quebrantar la confianza por parte de quien lo ha recibido. Dichas acciones están enmarcadas en la teoría de la acción

racional y acentúan una lógica, caracterizada por la realización de favores y sus concomitantes obligaciones, que privilegia el interés individual (Forni; Barreiro; Siles, 2004).

En toda estructura social, uno de los mecanismos reguladores de la conducta que tienden a facilitar ciertas acciones es el establecimiento de sistemas de *normas y sanciones*. Su internalización posibilita que determinadas acciones sean apropiadas como un recurso de los individuos de una comunidad específica. De hecho, aquellas normas que son efectivas pueden constituir una poderosa forma de capital social en la medida que facilitan y limitan ciertas acciones (Coleman, 1990).

Ambas formas de capital social quedan sujetas al tipo de *redes sociales* que conformen las estructuras en cuestión. Por ello, Coleman enfatiza la significancia de la densidad de las redes sociales como condición para el establecimiento de obligaciones y expectativas de reciprocidad y, al mismo tiempo, para el surgimiento y desarrollo de sistemas de normas y sanciones que sólo son posibles en la medida que existan lazos tan fuertes como para garantizar el respeto hacia los mismos (Forni; Barreiro; Siles, 2004).

A continuación, la obra de Putnam representó un salto cualitativo en el estudio sobre este concepto ya que enunció que el capital social puede ser entendido como un *aspecto propio de las comunidades o de las naciones*; convirtiéndose en un instrumento de análisis macrosocial. De tal modo, Putnam señala determinados rasgos de las organizaciones sociales tales como las redes, las normas y la confianza social, cuyo valor radica en que promueven la acción y la cooperación en beneficio mutuo, por lo que pueden mejorar la eficiencia de una sociedad en tanto que facilitan la acción coordinada. Dichos elementos establecen relaciones de reciprocidad activadas por una confianza social que surge de dos fuentes: las normas de reciprocidad y las redes de compromiso ciudadano (Putnam, 1993).

En contraste con el capital social grupal, el origen del capital social comunitario no reside en las relaciones que se establecen entre las personas, sino en la capacidad que tenga la comunidad para construir un marco de funcionamiento institucional proclive a la colaboración y en su habilidad para sancionar los comportamientos que excedan a dicho marco (Lorenzelli, 2003). Siguiendo este razonamiento, *la confianza, la reciprocidad, las redes sociales y el compromiso cívico* funcionan como dimensiones claves a la hora de

comprender las razones por las cuales determinadas comunidades, en detrimento de otras, alcanzan mayores niveles de desarrollo democrático y económico.

Con respecto a la confianza, es dable mencionar que ésta es un componente esencial del capital social dado que favorece la cooperación. Por ello, un alto grado de confianza será reflejado en una mayor probabilidad de cooperación y, viceversa, la cooperación consolida la confianza. En particular, la formación de confianza social está ligada circularmente a la generación de redes sociales y a la construcción de normas de reciprocidad entre los sujetos (Putnam, 1993). Es decir, la confianza requiere de reciprocidad y, a su vez, las normas de reciprocidad –junto con el compromiso cívico– son una fuente de ésta.

La reciprocidad, por su parte, es la norma más significativa y puede encontrarse en dos formas diferentes: la equilibrada o específica y la generalizada o difusa. Hay reciprocidad equilibrada en un intercambio donde el valor de lo que se permuta es considerado como equivalente. Y a pesar que dicho intercambio puede repetirse, éste se limita a un evento específico. Por el contrario, la reciprocidad generalizada –entendida como la creencia de que un beneficio otorgado será devuelto en el futuro– no sólo supone mutuas expectativas de comportamiento, sino que también conlleva una relación continua y permanente en el tiempo. En definitiva, esta última clase de reciprocidad es un componente clave en la generación de capital social puesto que estimula a que los individuos cooperen entre sí. Por lo tanto, una sociedad caracterizada por la reciprocidad generalizada resulta más eficiente que otra desconfiada porque la fiabilidad es un lubricante de la vida social (Putnam, 1993).

Además, Putnam considera que las redes densas de interacción social se encargan de impulsar normas de reciprocidad que favorecen la cooperación. La importancia del grado de densidad de las redes –en términos de contactos– radica en su capacidad para reducir la tendencia hacia el oportunismo en las comunidades puesto que las redes densas promueven un contacto medianamente frecuente y, por lo tanto, incrementan la información sobre la confiabilidad de los otros. Según este autor, existen dos tipos de redes: las horizontales y las verticales. Mientras que las primeras se definen porque congregan agentes de status y poder equivalentes, las segundas –por el contrario– se caracterizan por vincular a agentes

desiguales que están en situaciones de asimetría, tanto a nivel de jerarquía como de dependencia (Putnam, 1993).

El interés por el compromiso cívico se encuentra directamente relacionado con las razones por las cuales algunos gobiernos democráticos se desempeñan mejor que otros. De esta manera, la idea subyacente es que el desempeño institucional está ligado a ciertas características de la vida cívica. Es decir, a su grado de asociatividad, al interés por los asuntos públicos, y a unas relaciones igualitarias, cooperativas y confiables. Esto significa que el compromiso cívico no señala al capital social individual, sino al que logran alcanzar las comunidades. Por consiguiente, dicho rasgo identifica a las comunidades cívicas como portadoras de capital social (Putnam, 1993).

Las relaciones sociales, en última instancia, constituyen la base del capital social. De acuerdo con la intensidad y la proximidad de las mismas, es posible identificar tres agrupaciones diferentes de este tipo de capital. La primera es la denominada de *lazo (bonding)* y se presenta en relaciones socialmente estrechas. En general, se funda en puntos de coincidencia heredados o creados como consecuencia de un contacto personal frecuente, y suele darse en el interior de un grupo de referencia. El capital social *puente (bridging)*, en cambio, resulta de relaciones de grupos similares donde, por ende, suelen primar los vínculos con una distribución simétrica del poder entre sus integrantes. Por último, la tercera forma es la llamada de *eslabón (linking)* en tanto que se da entre grupos diferentes, o que se encuentran ubicados en distintos espacios de acción o de poder (Wollock en Lorenzelli, 2003).

En síntesis, el capital social proviene del intercambio entre las personas, alentando así la acción conjunta e incrementando la confianza social. Asimismo, los componentes de este tipo de capital constituyen la base para la creación de lo público y se traducen en: la existencia de normas de corresponsabilidad; la capacidad de actuar en conjunto, y el hecho de privilegiar el interés colectivo sobre el interés individual (PNUD/BID, 1998). A partir de lo mencionado anteriormente, se puede distinguir que la generación de capital social resulta una tarea ineludible para las empresas socialmente responsables. Esta misión tiene dos dimensiones claramente definidas: una hacia el interior de la organización y otra en relación con la comunidad en la cual opera. La dimensión interna se dedica a promover los lazos interpersonales entre los empleados de la empresa para contribuir, de esta manera, al



fortalecimiento de una cultura basada en la reciprocidad y la confianza generalizada. Por su parte, la dimensión externa incentiva la capacidad de actuar en conjunto con otros actores sociales, reflejada en los niveles de asociatividad y en los diferentes compromisos cívicos que persigan beneficios mutuos.

### ***V.e. El capital social y la idea de rol: dos conceptos interrelacionados***

Si bien ya hemos mencionado algunas clasificaciones que giran alrededor de la problemática del capital social, aquí abordaremos una distinción que nos permite introducir una idea cardinal para este trabajo: la noción de rol. En relación con esto cabe destacar que el capital social, según Uphoff, presenta dos modalidades interrelacionadas: la estructural y la cognitiva. De acuerdo con este autor, el flujo de beneficios que se espera obtener del capital social está ligado a las acciones colectivas mutuamente beneficiosas que alientan el desarrollo de la capacidad humana –individual y colectiva– de transformar la vida de la gente y la de las comunidades (Uphoff, 2000).

La forma *estructural* del capital social hace referencia a los roles, las reglas, los precedentes, los procedimientos y a una variedad de redes que contribuyen a la cooperación y que, al mismo tiempo, respaldan la acción colectiva. Ésta se encuentra asociada a los diferentes modos de organización social y, más específicamente, a las acciones colectivas que resultan mutuamente beneficiosas. Asimismo, dicha forma del capital social favorece a este tipo de acción porque reduce los costos de transacción y convierte al comportamiento cooperativo en una cuestión de rutina (Uphoff, 2000).

La forma *cognoscitiva* del capital social, en contraste, resulta de un proceso mental y en consecuencia está vinculada al lenguaje y a las ideas, comprendiendo así a las normas, valores, actitudes y creencias que facilitan al comportamiento cooperativo. Al igual que la anterior forma de capital social, ésta también predispone a la acción mutuamente beneficiosa, pero en este caso lo hace porque promueve a la gente para que se sienta más comprometida con ella y, en este sentido, la encuentre más deseable (Uphoff, 2000).

Según sus propias palabras: “Tanto la forma estructural como la forma cognoscitiva del capital social tienen su origen en procesos mentales y conceptos, pero la primera se expresa en el ámbito social interpersonal mediante acuerdos expresos o tácitos entre las personas (...) Las formas cognoscitivas permanecen dentro de la mente, pero se convierten en capital social cuando se comparten, es decir, cuando son profesadas por más de una persona. Estas formas son intrínsecamente subjetivas, ya que existen en los pensamientos y en los vínculos emocionales de las personas” (Uphoff, 2003: 124-125). Entonces, es importante mencionar que estas modalidades son complementarias en tanto que se encuentran profundamente interrelacionadas. De hecho, la mayoría de las manifestaciones del capital social tienen elementos de ambas, es decir, el capital social estructural y el cognitivo están, en la práctica, enlazados debido al fenómeno subjetivo denominado como expectativas. (Uphoff, 2000).

Por su parte, se entiende por *rol* a las expectativas de comportamiento socialmente definidas, entre quienes ocupan y aceptan determinadas posiciones y aquellos con quienes interactúan. Los roles surgen con la división de funciones y, consecuentemente, nunca se ejercen solos, es decir, todo rol reclama de otro rol. En esta interrelación o dependencia se origina la relación social que, según Weber, es entendida como las acciones sociales mutuamente referidas. En otros términos, las mismas describen un tipo de comportamiento humano que vincula a los individuos entre sí. Por ello, cabe afirmar que la relación social “...es una relación de roles, es una equipolencia de funciones que se dan en los comportamientos sociales reales y concretos...” (Agulla, 1988: 123).

La expectativa de comportamiento pone de manifiesto que la interacción social implica tipificaciones del comportamiento objetivadas socialmente. Por lo tanto, se puede hablar de roles cuando esta clase de tipificación emerge en el contexto de un cúmulo de conocimiento objetivado, común a una colectividad de actores. Asimismo, dentro de este acopio de conocimiento, existen ciertas normas que permiten el desempeño del rol y que resultan accesibles para los miembros de la sociedad. Siguiendo este razonamiento: “Los roles son tipos de actores, en dicho contexto” (Berger; Luckmann, 1991: 97).

Todo rol, más allá de ser una externalización de una realidad social objetivada, no sólo implica un proceso de internalización por parte de los miembros de la sociedad, sino que también representa el orden institucional. En este sentido, se puede afirmar que el

comportamiento institucionalizado implica determinados roles y, a su vez, éstos comparten el carácter controlador de la institucionalización (Berger; Luckmann, 1991). De tal forma, éstos se configuran en el encuentro entre los procesos de adjudicación, que parten desde la estructura socio-cultural, y los de asunción, propios de la institución o persona que asume el rol (Pichon-Rivière, 1975). Además, dichos procesos se llevan a cabo dentro de una relación dialéctica entre el hombre y la sociedad.

Así pues, cuando un sujeto o una organización asumen un rol se encuentran, en definitiva, participando del mundo social porque, al desempeñarlo, no sólo actúan sabiendo qué es lo que se espera de ellos, sino que también tienen en cuenta qué tipo de respuesta pueden obtener del otro. Los roles, por ende, hacen que el comportamiento humano se torne más previsible.

En suma, puede decirse que el conjunto de relaciones sociales conforma la estructura social y, consecuentemente, "... una estructura social es un sistema de relaciones sociales (un role-set) concretas y efectivas, unidas para satisfacer necesidades afines y/o para lograr fines comunes" (Agulla, 1988: 124).

## **VI. Expectativas que las instituciones depositan para trabajar conjuntamente**

### ***VI.a. Roles de las fundaciones***

A partir de los objetivos establecidos nos propusimos indagar, en primer lugar, acerca de las expectativas de comportamiento que recaen sobre las fundaciones empresarias en su relación con las organizaciones de apoyo de la sociedad civil. Recordemos que el rol se expresa en las expectativas de comportamiento que se generan en una situación de interacción dada. En este caso, por lo tanto, intentaremos mirar los roles que asumen las fundaciones empresarias y las organizaciones de la sociedad civil de apoyo al realizar acciones conjuntas. ¿Qué se espera de cada una de ellas? ¿Qué función se les asigna? ¿De qué manera la deben ejercer?

Tomando algunos datos cuantitativos disponibles sobre las prácticas de las empresas de mayor facturación del país, podemos observar que la mayoría apoyó económicamente al tercer sector durante el 2004 (Berger; Reficco; Hermelo, 2005). Por otra parte, el estudio del Grupo de Fundaciones (GDF) que relevó el comportamiento de las mismas en el año 2003, advierte que es el tercer sector el que registra la mayor cantidad de proyectos financiados por fundaciones donantes. Así pues, estos estudios cuantitativos dan cuenta de la importancia que el sector productivo le otorga a las organizaciones de la sociedad civil y marcan la relevancia de analizar qué sucede en el interior de dicha relación.

En concordancia con el pasaje -mencionado en el marco teórico- de la filantropía a la inversión social privada, surgen dos roles que asumen las fundaciones en su relación con las organizaciones de apoyo: el donante tradicional y el donante inversor. A su vez, a cada uno de ellos le corresponde ciertas expectativas de comportamiento que van desde la financiación hasta la articulación con los diferentes sectores sociales. De tal modo, cabe destacar que, en la recolección de los datos, se han confirmado ciertos aspectos que ya fueron desarrollados por el GDF como así también se han incorporado nuevas variables vinculadas a la temática.

Paradigma	Modo de relación empresa-comunidad	Rol de la empresa / fundación	Acciones con la comunidad
Tradicional	Filantropía	<p>Donante tradicional (no operativa):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Financiar.</li> <li>• Posicionar a las organizaciones de la sociedad civil.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reactivas.</li> <li>• Aisladas.</li> <li>• Dispersas.</li> <li>• A corto plazo.</li> <li>• Beneficiario pasivo.</li> <li>• Esporádicas.</li> <li>• Relación unidireccional.</li> </ul>
RSE	Inversión social privada	<p>Donante inversor (operativa o mixta):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ídem anterior.</li> <li>• Asistencia técnica.</li> <li>• Contribución con RRHH.</li> <li>• Articulación con diferentes sectores sociales.</li> <li>• Incidencia en la agenda pública.</li> <li>• Facilitar/ Difusión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proactivas.</li> <li>• Beneficiario activo.</li> <li>• Ordenadas en función de una política.</li> <li>• Focalizadas en una temática.</li> <li>• A mediano/ largo plazo.</li> <li>• Relación dialéctica.</li> </ul>

El primer *rol* que surge cuando nos detenemos a analizar el papel de las fundaciones en su relación con las organizaciones de apoyo es el de *donante tradicional*. A éste le corresponde principalmente la expectativa de *financiar* a otra institución y, en tal sentido, alude a una fundación que dona dinero o especies, reservándose únicamente el control del uso debido de los montos de acuerdo al fin pactado (en general compra de bienes o equipamiento). Dicho rol está asociado básicamente con las fundaciones no operativas en tanto que no se encargan de implementar programas, sino que se dedican respaldar económicamente determinadas acciones. Siguiendo este razonamiento, es comprensible que la relación de las organizaciones involucradas sea básicamente de carácter unidireccional.

En otras palabras, las partes no suelen compartir una visión que guíe el desarrollo de la relación y éstas tampoco tienden a estar ligadas mediante estrechos lazos de confianza, sino que -por el contrario- el vínculo queda reducido al binomio donante-beneficiario.

Esta modalidad, utilizada por el 93% de la empresas, no agota sus acciones hacia la comunidad ya que el 92% contribuye de otra manera con el sector social (Berger; Reficco; Hermelo, 2005). En el caso de las fundaciones sólo el 16,41% de los montos invertidos fue destinado a donaciones monetarias, mientras que el 2, 67% fue dirigido a donaciones en especies (Dellacasa y Castillo, 2005).

Si bien muchas de las fundaciones corporativas fueron creadas para cumplir con esta función filantrópica que sigue teniendo cierta vigencia, en la actualidad podemos observar cómo comienza a ser suplantada por otras modalidades de acción. Así, los gestores de fundaciones empresarias entrevistados dieron cuenta de que sus políticas de relación con la comunidad en general tienden a dar cada vez más importancia a la financiación de programas y proyectos para el desarrollo social en detrimento de las donaciones en bienes o dinero, o bien, de la implementación de prácticas asistenciales.

#### **G.F.E.**<sup>13</sup>

*“No queremos cuestiones asistenciales, este tipo de programas los tratamos de evitar.”*

La segunda expectativa también se refleja cuando una fundación financia programas de una organización del tercer sector dado que, al mismo tiempo, colaboran con el **posicionamiento en el mercado** de esta última. Es decir, la OSC cuando recibe una contribución económica de una fundación adquiere más prestigio, es más conocida y puede conseguir otros donantes. Si bien no todas las fundaciones perciben esta capacidad, las organizaciones de apoyo entrevistadas hacen especial mención en este punto. Además, cuando a los gestores de las fundaciones se les pregunta cómo seleccionan a las OSCs, ponen especial énfasis en la confiabilidad que les ofrece la institución, tanto en su capacidad de gestión como en la transparencia de su accionar. Por lo tanto, para que puedan ocupar un lugar en el mercado que les permita seguir siendo elegidas es importante

---

<sup>13</sup> Gestor de Fundación Empresaria.

que hayan podido conseguir el respaldo de alguna fundación que posea exigentes parámetros de medición, o bien, que hayan demostrado su eficacia, su seriedad y su transferencia con anterioridad. De esta manera, las experiencias previas son cardinales a la hora de ser seleccionadas nuevamente.

**G.F.E.**

*“Siempre la fundación tiene esa posibilidad, empezar a generar confianza en nuevas organizaciones, en nuevos líderes.”*

Por otra parte, aunque la expectativa de comportamiento fundamental sigue siendo primordialmente la de financiar, en los últimos años las fundaciones percibieron la necesidad de ordenar y sistematizar sus donaciones a partir de una política y una estrategia para la gestión social. Por consiguiente, buscaron que su modalidad de trabajo no quede limitada a acciones aisladas y dispersas. Esto trajo como consecuencia un pasaje de una actitud reactiva a una proactiva que repercutió en una menor dispersión de la acción social. Este cambio también se vio reflejado en el destino de las donaciones, cada vez más focalizadas en áreas de acción social consideradas estratégicas. En efecto, muchos de los entrevistados marcaron el proceso de cambio vivido dentro de la fundación.

**G.F.E.**

*“...había tanta atomización de pedidos, demandas, había un proceso reactivo hacia todo lo que se demandaba a la empresa, la empresa reaccionaba, tenía puertas de entrada por todos lados y no había ningún tipo de proceso para el ordenamiento de las mismas.”*

De hecho, en algunas empresas que no contaban con fundaciones, la necesidad de sistematizar y profesionalizar las donaciones resultó un motor importante para la creación de este tipo de institución.

**G.F.E.**

*“Se estaba donando a organizaciones sociales, pero no estaba ordenado. Surgían los pedidos y no se evaluaba que se pedía, entonces decidimos crear la fundación para organizar lo que había, darle un buen foco y potenciar los recursos.”*

Desde un punto de vista simbólico, es posible observar que los entrevistados tendieron a desvalorizar las simples donaciones en dinero o bienes por considerarlas asistencialistas y, por el contrario, a considerar muy valiosos los aportes destinados a programas que tienden a producir algún tipo de cambio social.

**G.F.E.**

*“...invertir con visión de largo plazo, no buscando resultados a corto plazo, sino pensando cuando se toma una decisión en el futuro que se va construyendo y esperando que el país pueda cambiar...”*

Sin embargo, como lo señala otro gestor, esta nueva manera de pensar la contribución de la empresa en su calidad de donante tiene sus orígenes en la filantropía tradicional.

**G.F.E.**

*“Yo no estoy de acuerdo con demonizar las cosas anteriores, «la filantropía es mala, la inversión es buena». El concepto de inversión existe porque primero hubo todo un enfoque filantrópico que permitió, a medida que se iba profundizando, verlo de otra manera y crecer hacia un concepto que lo supera que puede ser este de la inversión social.”*

Estos datos demuestran empíricamente la tensión que Schvarstein señala entre la beneficencia (*donante tradicional*) y la promoción y el desarrollo (*donante inversor*). La primera está más asociada con una adaptación pasiva del asistido, mientras que la segunda implica una adaptación activa, una aceptación de ser ayudado por el otro y, al mismo tiempo, la voluntad del benefactor de actuar sobre el contexto para modificarlo y eliminar



los factores que dan origen al malestar en lo social. La beneficencia se construye sobre la necesidad de dar (de una parte) y de recibir (de la otra). La promoción y el desarrollo demandan que ambas partes se movilicen por una necesidad de intercambiar y de dar (Schvarstein, 2003).

No obstante, la eliminación de la beneficencia significa desconocer que hay situaciones críticas (catástrofes naturales, crisis económicas y sociales muy agudas, etc.) que, por la urgencia que provocan, requieran de este tipo de acción. Pero los datos recogidos demuestran que el contexto histórico, marcado por momentos y situaciones de mayor emergencia social en comparación con otros de un mayor nivel de estabilidad, es percibido por algunos de los entrevistados como un elemento que incide en la manera de actuar sobre la comunidad.

#### **G.F.E.**

*“...en las épocas más difíciles hubo acompañamiento más asistencial y en épocas donde hay vacas más gordas se trata de buscar proyectos que tengan más impacto a largo plazo, que tengan que ver con el desarrollo.”*

Por otra parte, esta nueva manera de operar de las fundaciones –materializada en el **rol de donante inversor**– pone de manifiesto que la empresa visualiza su nuevo papel dentro de la dinámica de relaciones entre el sector público, la sociedad civil y el sector productivo. No obstante, a lo largo de las entrevistas, fuimos percibiendo cómo las fundaciones van incorporando gradualmente este nuevo rol. En las políticas, programas y prácticas de responsabilidad, como en los roles que van asumiendo los diferentes actores, se evidencia el tránsito gradual y paulatino que supone el pasaje del paradigma tradicional al de la responsabilidad social empresaria.

Este rol comparte con el anterior el hecho de financiar y posicionar, sin embargo, posee otras expectativas que suponen un grado de sofisticación mayor de la gestión social; más particularmente, una de las más significativas es la de **brindar asistencia técnica**. En esta función la empresa empieza a percibir que posee recursos humanos con conocimientos teóricos y prácticos y que maneja herramientas de gestión que pueden agregar valor a la labor social.

**G.F.E.**

*“Nosotros aportamos método, plata, management, recursos.”*

**G.F.E.**

*“En un momento la fundación pega un salto, se consolida. Obviamente eso implicó todo un cambio que tiene que ver con tener otras herramientas para el trabajo, otras herramientas de acompañamiento, brindar asistencia técnica, que antes era algo más aleatorio en la fundación; bueno, ahora no.”*

En realidad, esta nueva función es percibida como un nivel de maduración mayor de la relación con las OSCs. No obstante, la asistencia técnica no es en una sola dirección sino que se construye dialécticamente en la relación entre la empresa/fundación y la OSC. La corporación, a través de su fundación y de sus recursos humanos, tiene capacidades de *management* y de gestión para ofrecer que ayudan a profesionalizar la labor de las otras. Pero estas últimas, con habilidades y conocimientos en la resolución de problemas sociales, retroalimentan la relación ayudando así también a la profesionalización de la labor social de la empresa. Entonces, esta función vinculada a la asistencia técnica aparece no sólo desde la capacidad que la empresa percibe que puede compartir sino también desde el reconocimiento que ella hace a la labor del tercer sector y desde la necesidad de profesionalizar la gestión social.

**G.F.E.**

*“En la vinculación que tenemos con las organizaciones hay un ida y vuelta especial que excede las campañas. Por ejemplo, nosotros tenemos vacantes y becas disponibles y tratamos de darlas a las ONG para que mejoren su gestión. O sea hay un ida y vuelta, nosotros colaboramos a través de la campaña o lo que hacemos en conjunto pero también tratamos de darle un valor agregado a la institución.”*

Es dable reconocer que, en esta relación dialéctica, la acción de cada uno va modificando al otro; siguiendo un recorrido cíclico y permanente. De tal modo, tanto las

organizaciones corporativas como las sociales van racionalizando sus acciones y, a su vez, logrando una maduración profesional creciente en su labor.

**G.F.E.**

*“La ONG sabe bien dónde está trabajando, conoce la zona, sabe muy bien cuáles son las debilidades, los problemas, conoce bien el trabajo de campo. Para nosotros como fundaciones donantes es muy interesante trabajar con ellas porque ya te dan la información que vos querés, que necesitás...”*

También es posible observar cómo a medida que va madurando esta idea en el interior de la fundación y de las OSCs, van surgiendo nuevas maneras y espacios de intercambio. Uno de los aportes que pretenden brindar casi la totalidad de las fundaciones entrevistadas tiene que ver con el desarrollo organizacional del tercer sector. Las fundaciones consideran un elemento clave que las organizaciones de la sociedad civil se formalicen, cumplan con los requisitos legales, racionalicen sus recursos materiales y humanos y capaciten a su gente. Asimismo, piensan que, mediante esta dirección, tienen elementos para aportar.

**G.F.E.**

*“Lo que nosotros tenemos que hacer desde la fundación es organizarlas, formalizarlas, que tengan personería jurídica, que empiecen a tener balances, estatutos, porque la tarea que cumplen es importante y valiosa.”*

La asistencia técnica también procura producir mejoras en el impacto social de los programas que se financian. La fundación brinda, en tal sentido, herramientas fundamentales para la gestión estratégica de los programas como, por ejemplo, la replicabilidad o la sustentabilidad de los mismos. Si bien este tema lo trataremos más adelante, cuando hablemos sobre la implementación de los programas, cabe mencionar que los objetivos de las fundaciones y de muchas de las OSCs procuran establecer una mayor racionalidad con arreglo a fines de las acciones que se llevan a cabo. Consecuentemente, tanto la posibilidad de estructurar y financiar programas que sean aplicables en distintas

zonas como así también el armado y la puesta en práctica de proyectos que procuren producir un cambio social que permita que la OSC y la fundación se retiren una vez finalizados los mismos resultan condiciones estratégicas.

### **G.F.E.**

*“...nosotros creemos mucho en la transferencia de conocimientos de la empresa al mundo de las ONGs, que el proyecto sea sustentable, es decir, que una vez que se termine el subsidio el proyecto pueda seguir funcionando, que tenga impacto social y que pueda replicarse, que pueda convertirse en un modelo que pueda llevarse a otro lugar con la misma problemática.”*

Otra expectativa que surge del rol de donante inversor es la de **contribuir con recursos humanos** a través de su voluntariado corporativo. Tomando algunos datos cuantitativos que se desprenden de la encuesta entre las empresas de mayor facturación del país, podemos observar cómo el 56% de las empresas brinda algún tipo de apoyo al trabajo voluntario de empleados. El 36% de las empresas cuenta con voluntariado corporativo y el 18% manifiesta contar con políticas que incentivan a su personal gerencial y directivo a participar en organizaciones sociales. Más de la mitad de las empresas con fundación tienen voluntariado corporativo, mientras que tres de cada diez empresas corporativas sin fundación tienen este tipo de programas. Por otro lado, mientras el 44% de las empresas con capital principal extranjero cuenta con este tipo de programas, el 26% de las corporaciones de capitales nacionales desarrolla acciones de voluntariado corporativo. Otro dato significativo que concuerda con la información que nos brindan nuestros entrevistados es el crecimiento que ha experimentado el voluntariado. Mientras en 1996 el 26% apoyaba la labor del voluntariado, en el año 2004 dicho porcentaje se duplicó (Berger; Reficco; Hermelo, 2005).

Por lo tanto, es especialmente importante el desarrollo que tiene el voluntariado corporativo en nuestro país, y más aún dentro del universo de las empresas por nosotros analizadas ya que las corporaciones con fundación muestran una tendencia más marcada a desarrollar este tipo de programas. Cuando se les pregunta a los entrevistados sobre este tema, los que ya han puesto en práctica este tipo de programas muestran mucho orgullo de

los mismos, y algunos de los que no tienen voluntariado corporativo lo señalan como un tema pendiente y prioritario para ser atendido. Por otra parte, el incremento del voluntariado, según la información de nuestros entrevistados, surgió en muchas empresas como resultado de la necesidad de canalizar la solidaridad que emergió espontáneamente entre los empleados para dar algún tipo de respuesta a la grave crisis del 2001/2002.

En el caso de las empresas que ya tenían este tipo de programa funcionando, los voluntarios de todos los sectores, plantas, canales de distribución, les dieron a las fundaciones la posibilidad de contar con la misma capilaridad que posee la empresa. A su vez, los empleados, sobre todo cuando actúan en localidades pequeñas, logran un reconocimiento público que redundará muy positivamente tanto en la respuesta de la comunidad hacia la empresa como en el clima interno.

Con respecto a la relación con el tercer sector, los voluntarios no sólo aumentan cuantitativamente la capacidad de trabajo de las OSCs sino que también transfieren conocimientos propios de su actividad. En este sentido, pueden ser considerados en su conjunto como uno de los vehículos utilizados por la empresa para transferir asistencia técnica. Por otra parte, reforzando la idea de la relación dialéctica entre la empresa y la OSC, quien participa del voluntario corporativo se ve enriquecido porque el tercer sector le posibilita y le permite el aprendizaje de nuevas capacidades no exploradas dentro del ámbito empresarial. Esta experiencia suele ser muy valorada por la fundación porque fomenta ciertas capacidades en su personal y porque contribuye a mejorar el clima laboral de la empresa. Entonces, al articular sus esfuerzos, se produce una transferencia recíproca de conocimientos y capacidades que redundará en un beneficio mutuo y contribuye a la profesionalización de ambos sectores.

#### **G.F.E.**

*“La ONG le permite a nuestro personal desarrollar habilidades que a lo mejor no pueden desarrollar en la empresa: habilidades de liderazgo, de manejo de presupuesto, de hablar en público, de organizar grupos de trabajo (...) además el ver cómo hacer funcionar una organización que tiene que pelear todos los días por su subsistencia, cosa que no pasa en una empresa grande, se les abre algo nuevo .”*

Si continuamos indagando acerca de las expectativas de comportamiento de las fundaciones que corresponden con el modelo de la inversión social privada, surge la de **articular** sus acciones con las de otros sectores con el fin de lograr un mayor impacto social. Esta función de articulación se da de diferentes maneras. La primera y más básica es aquella que se produce entre la fundación y la OSC y que, por otra parte, constituye el núcleo de nuestro trabajo. Los datos cuantitativos expresan que el 64 % de las empresas consultadas desarrolló algún programa en colaboración o estableció una alianza con una organización social (ONG o entidad pública) durante el 2004 (Berger; Reficco; Hermelo, 2005). Si bien la mayoría de las fundaciones trabaja en colaboración con más de una organización, el término “alianza” -como veremos más adelante- no tiene el mismo significado para los distintos actores. Es remarcable que está ampliamente difundida la modalidad de trabajo en donde dos o más organizaciones se unen con un determinado fin, cumpliendo cada parte un rol específico.

En concordancia con el marco teórico, según el concepto de solidaridad orgánica que propone Durkheim, las fundaciones empresarias se unen a las organizaciones de apoyo de la sociedad civil ya que cada tipo de organización tiene capacidades distintas. Por ello, las coloca en una situación de interdependencia a partir de la cual se genera este tipo de solidaridad. Siguiendo este razonamiento, las habilidades diferenciadas y la posibilidad de complementarse otorgan sentido a esta forma básica de acción conjunta. Más particularmente, las organizaciones de apoyo suelen aportar la cercanía y llegada a los beneficiarios; la flexibilidad y la disposición para innovar y responder a las necesidades de la población y una mayor especialización en la gestión social.

#### **G.F.E.**

*“...son las organizaciones de la sociedad civil las que están más cerca de la gente y de sus problemas.”*

A pesar de la importancia que le dan a esta función para la gestión social, las fundaciones dan cuenta de la dificultad que inicialmente tienen para trabajar en conjunto. Aunque las fundaciones empresarias pertenecen –desde un punto de vista teórico– al tercer sector, las mismas tienen internalizada una lógica y una manera de trabajar que responde a

los criterios del mundo empresarial, mientras que las organizaciones de apoyo se manejan con una lógica y una modalidad de trabajo propia de la sociedad civil. Por lo tanto, como luego abordaremos, aparecen ciertas tensiones puesto que los tiempos de trabajo, las modalidades, el lenguaje, etc., son diferentes.

**G.F.E.**

*“Necesitamos integrar lenguajes y lógicas que nos permitan generar confianza y es todo un camino que hay que hacer.”*

Como lo expresa la cita anterior, esta función también es vista como un proceso que se va transitando en etapas. Pero más allá de esta articulación básica entre dos organizaciones distintas, algunas fundaciones y organizaciones de apoyo se proponen conectar a más cantidad y variedad de instituciones para luego tejer redes, construir alianzas y, consecuentemente, generar capital social. Aunque reconocen que la dificultad es creciente cuando se trata de aunar los esfuerzos de más de dos sectores, consideran que para abordar problemáticas sociales complejas es necesario vencer estos primeros obstáculos y trabajar articuladamente.

**G.F.E.**

*“Cuando trabajamos en temáticas que son sistémicas, que no son cuestiones aisladas, debemos hacerlo desarrollando alianzas estratégicas y en interacción con distintos sectores.”*

De esta manera, buscan obtener resultados que sean beneficiosos para todas las organizaciones participantes y que repercutan positivamente sobre la cuestión social. La capacidad de las fundaciones de vencer obstáculos, buscar un lenguaje común, integrar las lógicas y los tiempos de cada sector para lograr un mayor impacto social en el problema a trabajar es un indicador adicional del grado de maduración de la responsabilidad social empresarial.

**G.F.E.**

*“Nosotros trabajamos mucho en alianzas entre fundaciones, fundaciones de diferentes tamaños, diferentes nivel de inversión, diferente convicción en cuanto a cómo operar y es todo un camino el que hay que hacer. Incluso en programas conjuntos, donde uno lo que tiene que hacer primero es todo un periodo de construcción de confianza y hasta de construcción de lenguaje.”*

Sin embargo, en este punto vuelve a notarse una diferencia entre el plano de la acción y el plano simbólico. Las fundaciones valoran positivamente una articulación que suponga el compromiso de la mayor cantidad de actores en función de una causa común, aunque todavía encuentran serios obstáculos para poder llevarla a la práctica.

**G.F.E.**

*“Necesitamos pasar de lo individual a una acción más colectiva y por lo tanto en vez de una lógica de acciones, asumir una lógica de temas o causas. Entonces hay que hacer una causa común.”*

Dicho en otras palabras, el trabajo en red, entendido como un grado elevado de maduración del ejercicio de la responsabilidad social, es un objetivo no necesariamente alcanzado todavía.

**G.F.E.**

*“Yo creo que esto va a pasar, todavía no hay mucho de esto, es muy incipiente, en un país en donde todos desconfiamos de todos es muy difícil, este tema pasa por la confianza, pero creo que el tema de la confianza va a ir cambiando.”*

También es posible observar que algunas fundaciones incorporan el tema de la articulación entre los diferentes actores como uno de los criterios que tienen en cuenta para la selección de propuestas. Tal situación se ve reflejada, como veremos más adelante, en el siguiente fenómeno: muchas veces las organizaciones de la sociedad civil deben ajustar sus propuestas a los criterios que establecen las fundaciones para poder obtener la financiación



necesaria. De tal modo, las fundaciones no sólo expresan su preferencia por este tipo de programas articulados sino que además los promueven.

**G.F.E.**

*“La fundación ofrece financiamiento para proyectos de gestión asociada donde se privilegian aquellos en los que haya más actores interviniendo.”*

Las fundaciones empresarias que surgen de medios de comunicación remarcaron la importancia de la articulación y expresaron la particular capacidad que tienen a la hora de actuar como *facilitadores* entre los distintos sectores. Este caso funciona como una variante del rol articulador y se encarga de promover alianzas más que ejecutarlas. En el cumplimiento de esta función procuran *difundir* las actividades de las organizaciones del tercer sector y las acciones de responsabilidad social del sector productivo con el objeto de unir voluntades en torno a temáticas o problemas.

**G.F.E.**

*“...nosotros no generamos alianzas sino que las promovemos, nosotros tenemos una agenda muy extensa de contactos, un capital enorme que es la confianza y la capacidad de sentar a la gente en una misma mesa y eso tratamos de aprovecharlo al máximo.”*

Otra de las expectativas que recaen en algunas de las fundaciones empresarias es la de *incidir en la agenda pública*. Aunque dicha temática excede el problema de investigación que estamos desarrollando, consideramos relevante hacer referencia a la misma debido a la importancia que le otorgaron los entrevistados. Cabe aclarar que las posiciones de los entrevistados variaron significativamente de acuerdo al concepto que cada uno maneja acerca de qué es “lo público” y a la posición que cada uno asume con respecto al rol que debe cumplir el Estado.

**G.F.E.**

*“Las fundaciones parecen que están de moda y dirigen toda la parte social de la Argentina y no es así.”*

Sin embargo, hay quienes piensan que lo público comprende y supera a lo estatal y consideran que deben influir en la modalidad de trabajo de otras organizaciones (cualquiera sea el sector al que pertenezcan). Por lo tanto, por medio de esta forma de actuar, también creen que estarían incidiendo en la agenda pública.

Por otra parte, varios entrevistados señalan que los montos de inversión social privada que se manejan son insignificantes en relación con los montos públicos. Esta distancia de presupuestos es lo que los hace pensar que la importancia de la acción social privada no es económica, sino que resulta un aporte significativo en otra dirección. En estos casos, vislumbran que así como tenían un papel importante en la asistencia técnica al tercer sector, este mismo rol lo deben jugar transmitiendo su capacidad de diseño y gestión hacia el sector público. En consecuencia, una de las modalidades que encuentran para incidir en la agenda pública es en el armado de programas que puedan ser replicables por el Estado.

**G.F.E.**

*“...la idea de trabajar en educación no es por el aporte concreto que se hace en la implementación del programa sino que el objetivo que se persigue es incidir con proyectos que puedan servir de ejemplos y eso pueda ser llevado a escalas por gobiernos municipales, provinciales o el Estado.”*

Otra de las formas de intervenir en la agenda pública que consideran apropiada se produce a través de la participación en los debates que giran en torno a los problemas sociales que ellos pretenden atender.

**G.F.E.**

*“...queremos participar en el diálogo que pueda haber incidencia, que se discutan las políticas públicas en los diferentes niveles, que el mercado aporte su visión y también se involucre de otra manera.”*

Si bien todos coinciden en que la inversión social privada no puede suplantar a la inversión social pública y, por ende, reservan el rol principal al Estado en la

implementación de políticas públicas, consideran que la interacción entre los tres sectores ha cambiado notablemente en los últimos años.

**G.F.E.**

*“...hace diez años las propias fundaciones no querían saber nada con el Estado, hoy ya no, articularse es un bien, se ve como un beneficio mayor de los prejuicios que trae.”*

En este sentido, la tendencia demuestra una apertura al diálogo; logrando comenzar a desbloquear antiguos conceptos para así incorporar nuevas miradas que valoran la labor conjunta, o dicho de otra manera, articulada.

**G.F.E.**

*“...el tema de articular o no con el Estado es un tema que antes era muy fácilmente desechable, hoy no, por parte de todos los actores.”*

Nuevamente es posible observar cómo la incorporación de este nuevo rol es vista como un proceso que requiere un gran esfuerzo en orden de superar algunos de los inconvenientes derivados de la tensión que supone trabajar mancomunadamente. Más allá de dicha dificultad, en reiterados testimonios vuelve a emerger la convicción de que es un camino esforzado que vale la pena transitar.

**G.F.E.**

*“Articularse con el Estado es una nueva forma de trabajo, mucho más lento, no decidís vos, deciden entre todos, diálogos que se pueden convertir en una locura, porque cada uno habla su idioma, mucha frustración a veces, pero si se logra, el impacto que se obtiene es mucho mayor y en eso hay total convencimiento. Hay que transitar ese camino de la articulación.”*

Por otra parte, también en este aspecto se percibe que todavía falta mucho por hacer para lograr un diálogo fecundo entre el sector productivo, el Estado y la sociedad civil.

## **G.F.E.**

*“Todos en nuestro país tenemos que recorrer un largo camino para tratar de hacerlo, el nivel de discusión hoy en día es muy básico.”*

En definitiva, al analizar los roles anteriormente mencionados de acuerdo a su nivel de complejidad y a los recursos humanos necesarios para ser llevados a la práctica, podemos observar algunos elementos interesantes. Algunas de las fundaciones se reservan la ejecución de una parte de los **roles operativos** y a través de éstos ejecutan programas en el marco de una plan social de la empresa. Este tipo de función requiere competencias técnicas que dependen del carácter de acción a realizar. Por ejemplo, las fundaciones que trabajan sobre educación suelen contar con algún docente, psicopedagogo o profesional de disciplinas afines en su staff, ya sea contratado o no, para realizar ciertas funciones como la coordinación de talleres docentes, etc. En los casos de las organizaciones no operativas, la totalidad de los programas se terceriza con alguna/s organización/es de la sociedad civil y, por lo tanto, dichas organizaciones no requieren este tipo de competencias.

Si analizamos los **roles de supervisión** que suponen la planificación de las actividades, la comunicación con los actores involucrados, el seguimiento y la corrección de desvíos, es posible observar cómo nuevamente debemos distinguir entre las fundaciones operativas de las no operativas o mixtas. Las fundaciones operativas asumen en teoría estos roles, pero en el caso de las instituciones entrevistadas ninguna ejecuta todos los programas por sí misma. En cambio, las mixtas -representan la mayoría en nuestra muestra- suelen tomar una pequeña porción de estas funciones bajo su responsabilidad y encomiendan el resto a otras organizaciones. En términos generales, las fundaciones suelen encargar las tareas más técnicas, tales como medición de resultados y desvíos, a las organizaciones de la sociedad civil por considerarlas más capacitadas para su gestión.

La puesta en práctica de los **roles de gerencia** supone la elaboración de un plan social de la organización que incluya la selección de actividades articuladas coherentemente en torno a una política. En el caso de las empresas con fundaciones empresarias, este rol suele ser asumido por las últimas en la medida que demandan competencias analíticas que posibiliten el diagnóstico adecuado de la problemática sobre la

cual se va a actuar, la evaluación de alternativas y la toma de decisiones sobre las actividades a realizar. Cabe destacar que el ejercicio de los roles de gerencia tiene una estrecha relación con el nivel de madurez y de profesionalización de la fundación que, como vimos, varía mucho de caso en caso. A mayor nivel de madurez, más focalizada estará la acción en torno a objetivos y políticas y, en contrapartida, un menor nivel de profesionalización redundará en políticas menos claras y en acciones más dispersas. El grado de compromiso del plano directivo tanto de la fundación como de la empresa en el ejercicio de los roles gerenciales también puede ser tomado como un indicador importante del grado de maduración de la RSE. De acuerdo a la información recogida en las OSCs, algunas empresas les encomiendan el armado de un plan social para llevar a cabo sin involucrarse en el mismo.

Los **roles de dirección** se encargan de la determinación de la política social y del establecimiento de estrategias básicas y, en general, son asumidos por la empresa. Este rol requiere de competencias simbólicas que sirvan como valores que guíen la gestión y de capacidades estratégicas. Las empresas no suelen delegar totalmente estas funciones en las fundaciones, sino que más bien tienden a asumirlas de manera compartida. En reiterados casos presenciamos que las últimas usualmente cuentan con un comité directivo (Consejo, Directorio, etc.) para el cumplimiento de los roles de dirección. Los mismos tienden a estar integrados por accionistas, directores, CEOs de las distintas compañías del grupo o por los dueños de la firma o por sus familiares. Estos comités actúan como nexo entre la empresa y la fundación y asumen el papel de establecer las políticas y las estrategias de acción. Los gestores de las fundaciones, en general, participan activamente en los mismos y, de acuerdo a su grado de especialización en la gestión social, tienen variada influencia en la toma de decisiones. Sólo en un caso dicho comité, además de estar formado por directivos de la empresa y de la fundación, está integrado también por especialistas prestigiosos en la problemática social que la corporación se propone abordar. La presencia de expertos que aportan sus conocimientos al abordaje del problema trae consigo una mayor profesionalización de la actividad de la fundación.

## ***VI.b. Roles de Organizaciones de apoyo de la sociedad civil***

Ante todo, es importante destacar que -en este apartado- a las organizaciones de apoyo entrevistadas las hemos separado en dos tipos. En este sentido, para comprender la problemática de los roles en estas instituciones hemos considerado necesario hacer una primera distinción entre aquellas que operan sobre un lugar bien localizado y aquellas que actúan sobre más de un territorio.<sup>14</sup> De tal manera, hemos podido observar que si bien ambas comparten algunos roles, hay otros que son específicos de las segundas. Dicho en otras palabras, las organizaciones no localizadas suelen tener un nivel de sofisticación mayor que les posibilita, entre otros factores, la ejecución de una mayor cantidad de funciones.

	Roles de OSC de apoyo				
	Diseñar programas	Ejecutar programas	Asistir técnicamente	Evaluar Programas	Articular
Localizadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se realizan a base de las necesidades de la población.</li> <li>• Están ajustados a la financiación que persiguen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relación directa con los beneficiarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A OSC de base.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso (reporte administrativo)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acciones dentro de la misma localidad.</li> </ul>
No localizadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Especializados en la temática.</li> <li>• Mayor grado de sistematización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profesional capacitado que se traslada a la zona de acción.</li> <li>• Terciarización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A OSC de base.</li> <li>• A OSC de apoyo.</li> <li>• A fundaciones empresarias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso.</li> <li>• Resultado.</li> <li>• Impacto (Mayor nivel de sistematización).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acciones dentro del mismo sector y con otros.</li> </ul>

<sup>14</sup> Cabe aclarar que esta distinción fue realizada con fines analíticos y que, por lo tanto, puede existir alguna organización que no se adecue al modelo propuesto.

	Roles de OSC de apoyo			
	Fortalecer a la sociedad civil.	Fiscalizar/Auditar	Incidir en la RSE.	Comunicar
Localizadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo sobre la población en la que actúan.</li> </ul>	---	---	---
No localizadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sociedad en general.</li> <li>• Organizaciones del tercer sector.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demandar al sector productivo por desarrollo sustentable.</li> <li>• Promover buenas acciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participar en debates.</li> <li>• Generar espacios de discusión.</li> <li>• Trabajar constantemente en normas.</li> <li>• Difundir el concepto en el interior de los tres sectores.</li> <li>• Dar una mirada local a la problemática.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acciones.</li> <li>• Iniciativas.</li> <li>• Eventos.</li> <li>• Concursos.</li> <li>• Investigaciones</li> </ul> <p style="text-align: center;">↓ RSE</p>

Ahora bien, al comenzar a indagar acerca de los roles que asumen las organizaciones de apoyo de la sociedad civil en el ejercicio de proyectos de RSE financiados por empresas, la primera expectativa de comportamiento que emerge es el ***diseño y el armado de los programas***. Como vimos anteriormente, los gestores de las fundaciones empresarias consideraban que las OSCs cuentan con capacidades y habilidades que les permiten cumplir adecuadamente con esta función.

Las *localizadas* tienen un contacto con la gente que va más allá de los programas que están realizando y generalmente se trata de instituciones que fueron creadas para atender las necesidades de esa población específica. Así, estas organizaciones relevan las necesidades sociales básicas a atender, diseñan programas destinados a satisfacerlas y paralelamente buscan la financiación para poder llevarlos a la práctica.

**G.O.A.**<sup>15</sup>

*“Los programas surgen desde la necesidad, desde la necesidad que vemos en el lugar... es más, la fundación nació por eso.”*

En algunos casos el diseño es original y en otros toma modelos ya utilizados en otras regiones o incluso en otros países. Estas organizaciones, en general pequeñas, cuentan para el desarrollo de su diseño con profesionales del área social que trabajan de manera rentada, o a veces, ad-honorem. No obstante, cuando lo consideran necesario algunas contratan a personal calificado a tal efecto. En términos generales, los recursos humanos con los que disponen son escasos para la labor que ejecutan. Por otra parte, los programas tienden a abordar problemáticas diversas de acuerdo a las distintas necesidades que surgen en la población con la que operan. Una de las variables que consideran es evitar la excesiva complejidad para que sean fácilmente entendidos y aplicables.

**G.O.A.**

*“Tratamos de tener programas simples, probados y efectivos.”*

Aunque las etapas del armado no suelen ser muy estructuradas, la puesta en marcha de los proyectos requiere haber conseguido fondos presupuestarios para tal fin. En el caso de este tipo de organizaciones, más informales, la búsqueda de financiación puede ser un obstáculo difícil de sortear. En tal sentido, los entrevistados expresan que uno de los problemas que tienen al respecto es que deben ajustar sus programas a los criterios que establecen las organizaciones donantes y, consecuentemente, a veces terminan realizando proyectos más orientados por los términos de las convocatorias de la financiación, que por las necesidades que pretenden atender.

**G.O.A.**

*“Como ya conocés qué melodía toca cada uno, entonces sabés en qué medida tenés que ajustar y qué criterios tenés que seguir para que otorguen el financiamiento. Pero al proyecto le pones un corsé para que parezca... Querés hacer un programa de apoyo a la*

---

<sup>15</sup> Gestor Organización de Apoyo.



*educación infantil y lo presentás como que va a ser un programa de promoción a la paternidad responsable.”*

También los entrevistados expresan cierta dificultad para el armado del material de la convocatoria debido a las elevadas exigencias que demandan las instituciones que ofrecen respaldo.

**G.O.A.**

*“Hay presentaciones que requieren meses porque es terrible todo lo que te piden y cómo te lo piden y el nivel de detalle y el conocimiento técnico. Hay organizaciones de base, por ejemplo, que no tienen acceso a este tipo de financiamiento porque te piden indicador de resultado, indicador de proceso, indicador de impacto, cosas que no son tan fáciles que una persona de un comedor comunitario entienda.”*

**G.O.A.**

*“Lo que pasa con las organizaciones más chicas es que deben hacer mil cosas para entrar de alguna manera disfrazando un poco lo que están haciendo.”*

Esta lucha por conseguir los recursos monetarios que permiten su funcionamiento genera competencia dentro del tercer sector y esto si bien puede favorecer la profesionalización de la gestión y la búsqueda de eficiencia en las organizaciones no lucrativas, atenta contra la cooperación y -como ya se ha mencionado- dicho valor resulta indispensable para el fortalecimiento de la sociedad civil. De todas formas, como veremos más adelante, este sector tiende paulatinamente hacia una mayor profesionalización pero comprende, cada vez más, la importancia de aunar esfuerzos para lograr objetivos mayores.

Por otra parte, las organizaciones *no localizadas*, es decir, aquellas que actúan sobre distintas poblaciones suelen especializarse en una temática específica y analizar los problemas con un nivel de abstracción mayor. Este tipo de instituciones se organizan en diferentes áreas, dirigidas por profesionales especializados, ya sea en el área social como en las temáticas específicas que abordan (educación, salud, construcción de ciudadanía, etc.). En general, se trata de instituciones que han logrado una mayor visibilidad pública y que

para ello muchas veces cuentan con un área de comunicaciones también profesionalizada. La financiación suele abordarse a través de un área de desarrollo institucional o por comunicaciones. Asimismo, si bien poseen recursos humanos voluntarios y honorarios, el staff profesional tiende a ser rentado. De esta manera, garantizan la continuidad del trabajo y evitan los vaivenes propios del trabajo voluntario.

#### **G.O.A.**

*“Lo que nos pasa con la gente voluntaria es que por más comprometidos que estén, hay veces que se les complica o que les surge otra cosa y para nosotros es fundamental la estabilidad.”*

Estas organizaciones cuentan con un nivel de desarrollo institucional mayor y desarrollan programas que tienen en cuenta la replicabilidad ya que usualmente deben ser empleados en distintas localidades. Además, a través de los criterios de sustentabilidad buscan que el desarrollo social pueda mantenerse en el tiempo una vez que el programa finalice.

#### **G.O.A.**

*“...nuestros programas son sustentables...la idea es que luego el programa sea lo suficientemente sólido como para andar solo.”*

Los proyectos diseñados de acuerdo a estos criterios son muy valorados por las empresas que buscan realizar una inversión social de alto impacto y, por ende, este tipo de organizaciones son las que más fácilmente obtienen financiación. Las más profesionalizadas no suelen acomodar sus programas como lo hacen las instituciones más pequeñas para adecuarse a las convocatorias pero, dado que las empresas financian generalmente proyectos que se llevan a cabo en las localidades donde operan, la organización donante es la que -en definitiva- va a determinar la población con la cual se trabajará.

**G.O.A.**

*“La fundación tiene una lista de espera de potenciales beneficiarios, pero quiénes de esa lista se conviertan en beneficiarios depende mucho de nuestro financiador, o sea, para el que conseguimos financiamiento.”*

**G.O.A.**

*“...la realidad es que las empresas buscan aplicar los programas en las localidades que ellas operan y eso tiene toda la lógica del mundo.”*

Cabe aclarar que estas organizaciones de apoyo suelen manejarse con un número más o menos limitado de programas que son ajustados (sin variar su esencia) de acuerdo a las variables que requiera el donante, a las necesidades de la localidad en la que operarán o a las características de la institución beneficiaria.

La segunda expectativa de comportamiento que claramente asumen las organizaciones de apoyo de la sociedad civil es la ***ejecución de los programas***. En el caso de las organizaciones localizadas esto no presenta ninguna dificultad, ya que conocen y tienen una relación directa con los beneficiarios. En cambio, las no localizadas suelen contar con profesionales especialmente capacitados, a quienes trasladan a la zona donde se va a llevar a cabo el programa. Como un fenómeno incipiente, pudimos observar que algunas de estas organizaciones comienzan a operar terciarizando la implementación de sus proyectos a través de instituciones de apoyo locales. Esta descentralización en la ejecución es posible porque se trata de programas sistematizados en todas sus etapas.

**G.O.A.**

*“Nosotros los llamamos alianzas, otros lo llaman franquicias solidarias. El objetivo de estas alianzas es aplicar el programa, llegar a más chicos...”*

Una de las funciones que va resultar un indicador del grado de profesionalización de las OSCs es la capacidad y el desarrollo que posean en la ***evaluación de programas***. Como analizamos anteriormente, las fundaciones empresarias solicitan informes periódicos acerca de la evolución de los proyectos que financian y se reservan en algunos casos el rol de

realizar mediciones de impacto, pero en general ello se halla más vinculado a la imagen que a la efectividad de las acciones.

#### **G.O.A.**

*“...a la empresa se la mantiene al tanto de cómo va el programa. Lógico, quieren ver como estás trabajando con los fondos que ellos donaron.”*

Este tipo de evaluación más técnica, que implica medición de procesos, de resultados y de impacto, todavía no está demasiado desarrollada; aunque es posible observar que es uno de los objetivos que más claramente persiguen las organizaciones en proceso de profesionalización. Este tipo de evaluación es propia de las organizaciones no localizadas puesto que supone un mayor nivel de sistematización de la gestión social. Por el contrario, el informe de las localizadas suele referir al proceso y, por este motivo, es primordialmente administrativo.

#### **G.O.A.**

*“Mirá, nosotros somos buenos haciendo programas... es todo un tema la evaluación de los proyectos... depende de las necesidades del donante, algunos te piden informes trimestrales, ahí tenés definido cuáles son tus objetivos y cómo los vas a medir, en general son todos... administrativos más que nada.”*

Las organizaciones de apoyo más desarrolladas institucionalmente buscan **asistir técnicamente** a las organizaciones más sencillas. Al igual de lo que ocurría con las fundaciones empresarias, éstas perciben la necesidad de transferir conocimientos, habilidades y herramientas que permitan mejorar la gestión social. Incluso, algunas de las organizaciones entrevistadas fueron pensadas para brindar este servicio al tercer sector. En general, las localizadas tienden a asistir técnicamente a organizaciones de base mientras que las no localizadas no sólo brindan su ayuda a estas últimas, sino que también trabajan con sus pares y con fundaciones empresarias.

**G.O.A.**

*“Asumimos la responsabilidad y tenemos un recorrido importante transitado en acompañar a organizaciones más jóvenes.”*

La función de asistir técnicamente adquiere especial relevancia, tanto en el caso de una organización con una estructura importante que cuenta con una sede central y con otras distribuidas en todo el territorio nacional, como en el caso de la institución que comienza a descentralizar en algunas regiones la implementación de sus programas.

**G.O.A.**

*“Tenemos gente en todo el país que: capacitan, motivan, transfieren programas, transfieren conocimientos, coordinan acciones, entrenan a los Directores locales.”*

Por otra parte, en estrecha relación con el rol anteriormente mencionado, algunas organizaciones se proponen **fortalecer a la sociedad civil**. En este sentido, las instituciones realizan y promueven acciones que tienden a vigorizar el concepto de ciudadanía; trabajando en la capacitación del ciudadano o buscando la defensa de los derechos de acción cívica. Siguiendo este razonamiento, las organizaciones localizadas tienden a trabajar sobre la población en la que actúan mientras que el alcance que pretenden tener las no localizadas hace referencia a la sociedad en general y, en particular, a la multiplicidad de organizaciones del tercer sector. Es decir, debido que éstas no operan en un solo territorio y tienen un nivel de profesionalización más elevado es comprensible que posean la intención de incidir positivamente en diversas poblaciones.

**G.O.A.**

*“Esta institución nació con el propósito de fortalecer a las organizaciones sociales y tiene toda una trayectoria en el fortalecimiento de la sociedad civil. Por eso tiene un set de herramientas de gestión y tiene una metodología de transferencia de estas herramientas que permiten que una organización tenga mejores resultados porque se administra mejor.”*

En el trabajo de campo los entrevistados han dado cuenta de una capacidad destacada para trabajar articuladamente con otras organizaciones. Muchas de las instituciones visitadas conforman redes, forman parte de plataformas y mesas de trabajo o integran o tienen la representación de organizaciones internacionales. En este sentido, algunas organizaciones asumen incluso como principal función el *articular* acciones dentro del mismo sector y, especialmente, con los otros dos sectores. Cabe aclarar que, en algunos casos, las instituciones se proponen servir de puente para acercar la empresa a la comunidad y viceversa. De todas maneras, los entrevistados de las organizaciones de la sociedad civil, al igual que los gestores de fundaciones empresarias, visualizan que la articulación está todavía en un proceso embrionario, sobre todo debido a la falta de confianza que experimentan cada uno de los sectores con respecto al otro.

Más específicamente, las organizaciones localizadas trabajan en la articulación de acciones dentro de la localidad donde operan. Las no localizadas, por su lado, generalmente pretenden tener un alcance mayor. En consecuencia, es probable que busquen tejer redes no sólo dentro de la sociedad civil, sino que también persigan la cooperación con el sector productivo y el estatal.

Ahora bien, como ya hemos aludido, las organizaciones no localizadas se caracterizan por su alto nivel de profesionalización y, por lo tanto, es entendible que sobre éstas recaigan ciertas expectativas de comportamiento que impliquen un grado más sofisticado de la gestión social. De tal modo, a continuación se expondrán aquellas conductas que corresponden únicamente a las instituciones que operan en diversos territorios: fiscalizar/auditar; incidir en la RSE y comunicar.

Con respecto a la auditoria de gestión, los entrevistados dan cuenta de que esta función es delegada a terceros por el mismo donante. Sin embargo, alguna de las organizaciones entrevistadas, por su trayectoria y prestigio, tiene encomendada la función de *auditar* al Estado en el desempeño de un programa social de gran envergadura. Otras, en cambio, asumen la función de *fiscalizar* a las empresas en el ejercicio de la responsabilidad social en la medida que se encargan de promover las buenas prácticas. En estos casos, se expresa empíricamente cómo la sociedad civil comienza a organizarse para reclamar al sector empresario un comportamiento que garantice el desarrollo sustentable.

**G.O.A.**

*“Nosotros formamos parte de un grupo que promueve la RSE y tenemos algunas diferencias con lo tradicional que se ve en las empresas, para nosotros la filantropía o el marketing con causa no es responsabilidad social empresarial. Nosotros miramos la RS de las empresas desde la perspectiva de la transparencia, el análisis de cuentas, el diálogo con los distintos stakeholders. No nos cierra esto de que una empresa pueda estar apoyando actividades donde los chicos puedan estar trabajando en programas de medio ambiente y que por la propia actividad dañen el medio ambiente.”*

**G.O.A.**

*“Desde la sociedad civil nos interesa que las empresas se modifiquen, por tanto, no nos interesa una situación de confrontación constante, pero sí generar una posición más activa desde todos los ciudadanos.”*

En la misma dirección y en relación con la temática de la RSE, las organizaciones más sofisticadas procuran edificar una visión sobre este concepto que parta de la mirada del ciudadano. Por lo tanto, muchas de las organizaciones de la sociedad civil entrevistadas buscan *incidir en la agenda de responsabilidad social corporativa* ya sea participando de los debates, generando espacios de discusión de la temática, trabajando en la construcción de normas, o difundiendo el concepto en el interior de los tres sectores.

**G.O.A.**

*“Desde un principio, en el 2003, lo que se propone esta organización es construir una cultura de la responsabilidad social empresarial desde la perspectiva de la sociedad civil.”*

**G.O.A.**

*“...las empresas se tienen que dar cuenta de que no están en un mercado, están en una sociedad.”*

## **G.O.A.**

*“Nosotros creemos que la agenda de la responsabilidad social empresaria no es una agenda de las empresas, es una agenda de la sociedad, que muchas cuestiones de la RSE como la transparencia es una cuestión transversal a las agendas del sector social, del sector público.”*

Con respecto a la construcción de la agenda de RSE, algunos de los gestores de organizaciones de la sociedad civil expresaron la necesidad de trabajar por una mirada local, evitando importar prioridades y problemas que no son más apropiados para la realidad argentina o latinoamericana.

## **G.O.A.**

*“El tema en los países desarrollados es el medioambiental, la agenda tiene que ver con esto, pero en los países menos desarrollados el problema es prioritariamente social.”*

Por ello, en algunos casos trabajan con miras a aunar los esfuerzos y también en relación con la función de incidir en la agenda de RSE. De acuerdo con estos propósitos, las organizaciones pueden dedicarse casi exclusivamente a **comunicar** acciones, iniciativas, eventos, concursos e investigaciones vinculadas a la temática de RSE. De esta forma, se encargan de promover la conciencia alrededor de esta temática.

A modo de síntesis podemos decir que las organizaciones de apoyo de la sociedad civil quedan a cargo de los **roles operativos** de los programas de las empresas dirigidos a la comunidad ya que, mayoritariamente, cuentan con aptitudes técnicas para su efectiva ejecución. En general, estas funciones son encomendadas tanto a las instituciones que operan sobre una determinada localidad como a aquellas que concentran su acción en torno a una temática y ejecutan programas similares en distintas regiones del país. Como vimos, algunas estas organizaciones comienzan a encomendar a otras organizaciones locales la implementación de sus proyectos y, por lo tanto, derivan en terceros la ejecución de este tipo de roles. Por otro lado, con respecto a los recursos humanos, las localizadas cuentan con estructuras más informales pero denotan capacidad para acceder a los beneficiarios, sobre todo en programas destinados a poblaciones vulnerables, mientras que las no



localizadas poseen estructuras más profesionales y con un desarrollo organizacional más eficiente.

Los **roles de supervisión** también son ejercidos muchas veces por las OSCs, e incluso, algunas de las instituciones entrevistadas se dedican especialmente a cumplir este tipo de roles; desvinculándose así de las otras tareas propias de la gestión social. En relación con la planificación de las actividades, en general todas las instituciones relevadas poseen capacidad y experiencia. Además, en la comunicación con los distintos actores demuestran habilidad para interactuar con los beneficiarios y cierta dificultad para hacerlo con las organizaciones donantes. En cuanto al seguimiento y la corrección de desvíos, observamos cómo también es una función que suelen asumir, aunque su capacidad técnica para llevarla a la práctica varía mucho de acuerdo al nivel de profesionalización que tenga la institución. En términos generales, las mediciones todavía requieren una mayor sistematización y estandarización de los procesos.

Con respecto a los **roles de gerencia**, las OSCs tienden a tener un objetivo claro pero como mencionamos, muchas veces, deben ajustarlo por problemas relacionados con la financiación y la sustentabilidad de la propia organización. Por otra parte, sobre todo las organizaciones que actúan en una localidad, suelen verse excedidas por las demandas de la población, actuando de manera más reactiva y, por lo tanto, realizando acciones que no necesariamente responden a una planificación previa. Las organizaciones que centran su actividad de acuerdo a un problema social específico, por el contrario, demuestran mayor reflexividad para la elaboración del diagnóstico de situación, para la estimación de alternativas y para la toma de decisiones sobre las actividades a realizar. Por otra parte, según lo observado, algunas organizaciones de la sociedad civil pretenden impactar e incidir en los **roles de gerencia y de dirección** de la política social de las empresas. En este sentido, estas instituciones trabajan para movilizar a los distintos actores sociales y para promover valores que guíen la gestión social empresaria.

## VII. Fortalezas y debilidades de la relación

Un aspecto importante para analizar la relación entre las fundaciones corporativas y las OSCs de apoyo en el ejercicio de la responsabilidad social empresaria es tratar de identificar cuáles son las debilidades y fortalezas que visualizan los gestores de dichas organizaciones en su trabajo conjunto.

En primer lugar, un tema a tener en cuenta es el carácter de organizaciones privadas con fines públicos que poseen ambos tipos de organizaciones. Esta característica coloca a las instituciones, pero muy especialmente a las fundaciones, en la *tensión entre lo público y lo privado*. Por un lado, en la medida en que su actuación está ligada a la empresa, éstas deben responder a los intereses de la misma, pero también deben atender a los intereses sociales que les dan sentido y legitimidad social (Moreno en Cortina, 2004). Los modos de gestión, los tiempos que cuentan para realizar sus acciones, la estrategia de comunicaciones tanto de lo público como de lo privado no siempre se pautan priorizando los mismos criterios. Esta tirantez, por lo tanto, está en la estructura misma de estas organizaciones.

Los entrevistados perciben que existe entre ellos una dificultad para obrar mancomunadamente producto de esta *tensión entre dos lógicas*. Si bien tanto las fundaciones empresarias como las organizaciones de apoyo pertenecen al tercer sector, las fundaciones corporativas suelen identificarse más con la lógica empresaria, mientras que las organizaciones de apoyo lo hacen con la lógica propia de la sociedad civil. Esta diferenciación en la manera de operar, de pensar y de organizar el trabajo se ve reflejada en algunos problemas concretos que plantea la interacción entre ambas.

### G.F.E.

*“...entonces aunar esas dos lógicas, la de la sociedad civil, donde todo es voluntario, con la lógica de la empresa donde hay horarios, hay que establecer pautas, aunque sean voluntarios requiere un orden y no toda la gente lo acepta”.*

Por otra parte, las organizaciones también suelen distinguirse por los recursos que manejan. En tal sentido, los entrevistados visualizan que las fundaciones operan desde una

situación de cierta abundancia en tanto que las organizaciones -en general- lo hacen desde la carencia.

**G.F.E.**

*“Cuando uno está en una fundación, uno no está trabajando directamente con el problema con el cual pretende intervenir, está bastante lejos de ese problema y además está en una situación organizacional casi opuesta a la realidad que tiene que vivir los que están trabajando con ese problema. Nosotros tenemos recursos propios; pedimos algo, nos escuchan; queremos entrevistarnos con alguien y en general nadie le dice que no a una fundación; estamos cómodos, no pasamos necesidades como institución, no necesitamos recursos, no tenemos carencias, la gente que está trabajando con los problemas donde nosotros pretendemos tener algún tipo de incidencia positiva, tienen múltiples carencias y está metida en el problema y viéndole la dura cara de ese problema todos los días.”*

Otra cuestión que refleja esta tensión es el tema de los **tiempos**. Las fundaciones perciben que muchas veces las organizaciones de la sociedad civil son muy lentas para resolver cuestiones operativas.

**G.F.E.**

*“...una ONG manejada por gente del interior, imagináte, tiene sus tiempos. Para que te manden un balance puedo estar un año. Hay ONGs excelentes y son serias, serán lentos, pero son gente más buena, pero tenés que tener mucha paciencia. Las ONG de acá son más rápidas, pero... las del interior hay que hacerles más apoyo.”*

Pero, si bien las fundaciones encuentran muy lentos los tiempos de gestión de las organizaciones de la sociedad civil, estas últimas consideran que los plazos que fijan las empresas no responden a los tiempos reales que llevan los procesos con los que se pretende producir un cambio social. Desde esta perspectiva, las corporaciones deciden financiar programas que buscan el desarrollo social, distanciándose del asistencialismo, pero no están dispuestos a invertir el tiempo real que estos proyectos demandan. Por lo tanto, también aparece un defasaje que no tiene que ver con la rapidez o lentitud con que se opera sino con

los plazos de los programas. Los aportes que proveen las instituciones donantes suelen ser por *plazos* relativamente cortos en relación con los objetivos que proponen los programas de las organizaciones de la sociedad civil. En otras palabras, los tiempos que involucran los cambios sociales y culturales suelen ser más lentos que los plazos de financiación. Para cubrir esta diferencia, las organizaciones intentan acomodar sus propuestas a los requisitos que fijan los donantes a través de sus convocatorias, aunque consideran que esto muchas veces atenta contra la efectividad de los programas.

#### **G.F.E.**

*“...las fundaciones deberían de trabajar con presupuestos anuales y planificar de tres a cinco años. Saber invertir y tener una estrategia de financiamiento gradual.”*

Sin embargo, las organizaciones de apoyo reconocen que, en este sentido, el trabajar con fundaciones empresarias y no con empresas en forma directa es muy beneficioso. Las fundaciones suelen operar con planificaciones trienales que deben presentar a la Inspección General de Justicia y, por lo tanto, tienen una visión de la gestión social más a largo plazo que las empresas. Respondiendo a esta exigencia y al respaldo que suelen tener por parte de la empresa que las sostiene y las crea con este objetivo, es usual que posean una mayor continuidad en sus políticas, programas y acciones de relación con la comunidad.

#### **G.F.E.**

*“Yo creo que es muy importante el hecho de la constitución de una fundación empresaria, marca un punto muy claro de permanencia y de continuidad de las acciones. El hecho de tener una estructura armada del lado de la fundación indica que no es un hecho aislado sino que hay, como todo, una predisposición a la continuidad de las acciones, de los programas, eso para mí es muy importante.”*

Por otra parte, dentro de esta tensión entre lógicas, aquellos entrevistados que pretenden articular acciones consideran que hay una dificultad para entenderse porque no existe un *lenguaje* común entre los distintos actores. Los mismos términos designan cosas

diferentes, depende de quién los utilice. La dificultad para entablar el diálogo aparece no solamente cuando las fundaciones y las organizaciones de base pretenden realizar una tarea en forma conjunta sino también cuando lo que se busca es coordinar acciones con instituciones pares o con el sector estatal.

#### **G.F.E.**

*“...para algunos “apoyar proyectos” quiere decir que nosotros vamos a diseñar el proyecto en cuestión y vamos a financiarlo contratando a los que lo van a llevar a cabo, para otros “financiar un proyecto” significa: nosotros vamos a convocar a entidades que trabajen con eso y les vamos a pedir que nos presenten propuestas en esta temática y la mejor propuesta en base a determinados criterios la vamos a financiar y la va a ejecutar un tercero, nosotros se lo vamos a monitorear y para otros puede querer decir, nosotros decidimos cómo queremos que esto se haga y buscamos una institución que nos merezca confianza, que se presente en una convocatoria y terciarizamos la ejecución de ellos.”*

#### **G.O.A.**

*“Eso sí es una limitación que por ahí vemos, gente que nosotros decimos les tenemos que traducir la información porque nos llegan por ejemplo informes completísimos de todo un proceso que hubo en una comunidad pero yo le llego a dar ese informe a una empresa y no pasa nada.”*

Es decir, cada vez que se procura aunar esfuerzos entre sectores o instituciones, siguiendo este razonamiento, hay que comenzar por construir un lenguaje común entre los actores involucrados. Esta problemática, que también la expresan como la falta de experiencia en trabajar mancomunadamente, refleja la necesidad de seguir construyendo espacios que permitan la acción conjunta, produciendo debates sobre inversión social pública y privada, responsabilidad social empresarial, etc., de manera de ir generando ciertos consensos en torno a temas estratégicos, alcanzando mayor precisión conceptual, sistematizado experiencias, etc.

### **G.F.E.**

*“Son obstáculos menores, que tienen que ver con la práctica concreta y cotidiana y que muchas veces tiene que ver con esto que te decía al principio, cada uno viene con su visión o con su lógica, su esquema, su cultura interna, su propio idioma y su manera de entender la inversión social y cuando se junta con otro que viene con el suyo propio, no es que hay un solo modo de hacer las cosas.”*

Si nos limitamos a analizar este problema en la relación entre las fundaciones empresarias y las organizaciones de apoyo de la sociedad civil, al igual que con el problema de los plazos, las últimas perciben que las diferencias son menos drásticas cuando el interlocutor es alguien de la fundación empresaria y más marcadas cuando deben intercambiar ideas con algún funcionario de una corporación. El personal de las fundaciones, entonces, suele tener una experiencia en el trabajo social más próxima a la de las organizaciones y esto no ocurre, en general, con los recursos humanos de las empresas.

### **G.O.A.**

*“Los que nos pasa con algunas empresas es que te das cuenta que es la persona de marketing que la pusieron a hacer relaciones con la comunidad y no tiene idea. Entonces trata de explicarles pero no ven resultados concretos, porque son procesos, todo lo que es promoción humano es largo plazo, pequeños cambios en comunidades. Entonces les cuesta mucho entender, porque digamos, no es un sociólogo, no es alguien de comunicación, no es un trabajador social.”*

En este sentido, las fundaciones –que pueden ser consideradas organizaciones híbridas porque no son representativas de ninguno de los dos sectores– pueden actuar como nexo o eslabón capaz de conectar ambas lógicas.

### **G.O.A.**

*“... hoy las fundaciones empresarias o las mismas fundaciones donantes ves que tienen personal técnico en lo social. Que nos es más fácil a nosotros poder transmitirles cosas.”*

También es importante destacar que, si bien éste es un problema presente, han habido iniciativas significativas con respecto a la construcción de espacios de debate e intercambio de experiencias. Algunos de los entrevistados comentaron lo importante que había sido para la profesionalización de su gestión el hecho de haber comenzado a participar en las reuniones e integrar foros de discusión e intercambio, como el Grupo de Fundaciones creado en 1996.

**G.F.E.**

*“Se aprende muchísimo, podés plantear una problemática: “no nos sale esto” y alguno puede encontrar algo o también escuchar nuevos proyectos, a veces son proyectos que no van con la misión de tu fundación y que uno no los haría, pero te abren la cabeza, siempre juntarte con otras personas es interesante, es muy rica la diversidad de pensamientos.”*

También valoran la creación de organizaciones del tercer sector destinadas a articular acciones de los tres sectores y el aporte que esto significó.

**G.F.E.**

*“La creación del Grupo de Fundaciones, o de Compromiso... ahí fue el gran cambio con el trabajo de las fundaciones y las ONGs y las relaciones entre las dos. Las ONGs nos miraban con mala cara... ellos estaban cansados de nosotros y nosotros de ellos, nunca llegábamos a nada. Pero después del cambio llegamos a trabajar de otra manera.”*

Algunas de las organizaciones de apoyo trabajan para entablar diálogos que redunden en beneficios mutuos. Este fenómeno –bastante generalizado– toma una dimensión especial en el caso de las no localizadas, que –como observamos cuando analizamos el tema de los roles– buscan desarrollar la agenda de responsabilidad social generando intercambios, debates y consensos en la temática; apoyando a las organizaciones más pequeñas; difundiendo y articulando actores; participando en mesas de trabajo;

organizándose en redes; etc. De todas maneras, aunque hay experiencias interesantes y valiosas, pareciera que todavía hay un largo camino por recorrer.

**G.F.E.**

*“...no son dificultades de voluntad ni de concepción, son dificultades al momento de operativizar y tienen que ver con que no hay experiencia de trabajo en común.”*

Si bien algunos entrevistados consideran que el fenómeno de intercambio de conocimientos y de recursos humanos entre el sector productivo y el tercer sector ha beneficiado a los dos lados, otros consideran que esto ha acarreado otro tipo de problemas para las organizaciones de la sociedad civil. El fenómeno del acercamiento entre los dos sectores es visualizado por algunos como causa de una mayor profesionalización del tercer sector, y por otros como el momento a partir del cual se desdibujan las lógicas propias de cada uno.

**G.O.A.**

*“Lo que está pasando hoy día en las organizaciones sociales y ya hace un tiempito, es que hubo como un ‘boom’ de la gente de las empresas que se volcaron como empleados o como consultores a las organizaciones sociales. Y entonces hay un doble discurso: el discurso originario de las organizaciones sociales, y el discurso de la empresa. Entonces, el discurso de la empresa en la organización social es hablar de posicionamiento, y ese posicionamiento implica competir con el otro. Entonces, algunas organizaciones están enganchadas con este discurso, y otras con el discurso normal; entonces en este juego sí, a veces hay competencia y a veces no.”*

**G.O.A.**

*“...todas las habilidades y capacidades que existen en una empresa que cuando las comparten con nosotros, así como nosotros compartimos todo lo que podemos con ellos también es un aprendizaje y una fortaleza enorme.”*



Otro obstáculo que surge cuando las fundaciones financian programas de organizaciones muy pequeñas de pocos recursos y que trabajan sobre poblaciones vulnerables es que las fundaciones pueden pasar a ser vistas como una figura *paternalista* que viene a solucionar todos los problemas del lugar. Esto, según la experiencia de algunos de los entrevistados, no posibilita el crecimiento en autonomía de los beneficiarios y en algunos casos pone en riesgo la concreción de los programas. Ante la primera dificultad, se piensa que a través de la fundación se podrá remediar el inconveniente y se deja de considerar otras alternativas viables que pueden ser movilizadas. Este protagonismo excesivo de la fundación empresaria se debe también a la minimización del Estado como productor de bienes y servicios y es, por otra parte, una expresión más de la tensión entre el asistencialismo y el desarrollo social, propio de la gestión social que ya hemos mencionado.

#### **G.F.E.**

*“Pero muchas veces en situaciones de extrema pobreza en donde aparece una cifra más o menos importante de dinero, se presentan dilemas de ‘yo lo pedí para hacer esto pero necesitamos cosas urgentes’ ”.*

Como los recursos son escasos y las necesidades a atender los exceden, las convocatorias constituyen uno de los mecanismos que las empresas, fundaciones u organizaciones donantes utilizan para dar transparencia interna y externa a la selección de programas y acciones a financiar. Pero en virtud de la *competencia* que genera la diferencia entre demanda y oferta de recursos disponibles, las organizaciones del tercer sector *intentan acomodar* sus programas de manera de ganar la convocatoria.

En este sentido, como aspecto negativo, las OSCs de apoyo visualizan que muchas veces sus programas, más que adecuarse a las necesidades de la población que pretenden atender, lo hacen a las formalidades de la convocatoria. Por lo tanto, como ya fue mencionado anteriormente, los tiempos, modalidad de trabajo, beneficiarios, recursos que se requieren, etc., se acomodan a lo que fija la entidad que financia.

**G.O.A.**

*“Las convocatorias suelen ser un corsé al cual debemos amoldar nuestros proyectos.”*

También los entrevistados dan cuenta de la dificultad que desde las organizaciones del tercer sector tienen para financiar los gastos de funcionamiento y administración de la propia institución. Los recursos que suelen llegar como donaciones tienen como destino la puesta en marcha de programas concretos. Por ello, los salarios y el mantenimiento de la estructura de la OSCs en general no suele ser contemplado en las financiaciones que obtienen. Algunas organizaciones, que ya cuentan con un desarrollo institucional importante, logran acordar con las fuentes de financiación un porcentaje de los recursos que se les asignan destinados a cubrir los gastos internos.

**G.O.A.**

*“Hay una colecta anual. Y nosotros de todos los proyectos que buscamos financiamiento cargamos un 10% de obraje que los llamamos gastos administrativos.”*

Otras instituciones han optado por desarrollar algunos servicios rentados, con los que logran recursos que van más allá de las donaciones, y que tienen por objeto este mismo fin. Algunas prefieren hacer eventos para juntar dinero, mientras que otras OSCs abultan los presupuestos de los programas para poder hacer frente a estos gastos. Además, esta dificultad para afrontar la **financiación de su estructura**, que muchas veces atenta contra la transparencia de las organizaciones, hace que las mismas experimenten una fragilidad que muchas veces no les permite planificar estrategias a mediano y a largo plazo o darle continuidad a sus acciones. Sin duda, este constituye un problema importante que necesita comenzar a ser contemplado tanto por las instituciones donantes como por las propias organizaciones del tercer sector.

**G.O.A.**

*“Después, lo que sí siempre hacemos –que hacen todas las organizaciones – es que en ningún proyecto lo que te van a donar va a tener que ver con sueldo, digamos, con la*

*estructura nunca. Entonces, lo que hacemos es ir poniendo un poquito por acá, un poquito por allá. Tratando de tocar lo menos posible el presupuesto.”*

Mientras tanto, otra organización que también experimenta este problema está procurando trabajar por darle a las organizaciones un marco legal más apropiado que permita evitar este inconveniente.

#### **G.O.A.**

*“...estamos luchando por un espacio para pelear por un marco legal apropiado para el sector, que haga que sea un incentivo para las empresas, para los ciudadanos, porque también desde lo jurídico y lo normativo nosotros no tengamos impedimentos para poder subsistir, porque desde el régimen jurídico nos imponen un montón de obligaciones como empresa, que no lo somos, por ejemplo todo el tema de relación laboral, como el tema de poder comercializar, (...) no es que vamos a salir a vender o a competir, pero si de repente querés venderme un libro o servicio...”*

Otro de los problemas que expresan los entrevistados, que será tratado cuando trabajemos el apartado correspondiente, es la **falta de confianza** en los otros actores con los que se deben articular esfuerzos en la búsqueda de cambios sociales. Muchas veces, las fundaciones se cruzan con instituciones que han tenido una mala experiencia con organizaciones que armaron grandes escenas mediáticas de las que sacaron provecho y no cumplieron con lo prometido.

#### **G.O.A.**

*“Sí, incluso nos ha pasado de tener malas experiencias con empresas y decir, bueno, ojo cuando nos vengán a ofrecer esto, o nos vengán a hacer donaciones con cosas vencidas, o sea, hay que estar muy atentos.”*

El tema de la confianza es un aspecto central que reclama mucha atención por parte de todas las organizaciones involucradas en la relación. Si bien se ha comenzado a privilegiar la transparencia con miras a construir confianza mutua, todavía hay mucho por

hacer en esta dirección. La presencia de dobles discursos, la falta de claridad en el uso que cada uno hace de los recursos y el ocultamiento en los objetivos que cada sector tiene, atentan contra este elemento clave para la generación de capital social.

Otro elemento importante que incide en la inversión social privada es la *fragilidad de los marcos políticos, económicos y legales* tanto en los niveles municipales como en los provinciales o nacionales. Una de las variables a las que algunas organizaciones prestan especial atención y que en ocasiones traba la acción social es la particularidad política de la zona donde se quiere operar. Algunas fundaciones señalan que es usual encontrar obstáculos si intentan producir cambios en zonas muy politizadas en las que el puntero político promueve el asistencialismo y boicotea la filantropía estratégica.

#### **G.F.E.**

*“Hay zonas que están muy politizadas y si son así nosotros no trabajamos, si están politizadas no tiene sentido, nosotros nos fijamos mucho dónde trabajamos, por que lo que se quiere lograr es un cambio profundo de mentalidad, de trabajo.”*

#### **G.F.E.**

*“...es una zona muy difícil, no hay fundación que quiera trabajar en esa zona, en ese lugar del conurbano no quiere trabajar ninguna fundación, porque es una zona muy politizada, hay muchos punteros políticos, la fundación no trabaja en esta zona...”*

Sin embargo, no todos los actores estatales fueron descalificados por los entrevistados. Por el contrario, la desconfianza en lo público de la que se habló en el marco teórico aparece, pero no tan categóricamente como -tal vez- se podría esperar. La escuela, por ejemplo, es en general visualizada como una institución pública con la que se puede trabajar, aunque la mayoría de los gestores señala que esto depende más de las personas con quienes se entre en contacto que de la institución misma. No es el sistema educativo el que está abierto a recibir apoyos y experimentar cambios, sino que estas posibles intervenciones dependen de la personalidad, el empuje y la capacidad de directores y maestros. Cabe mencionar que la mayoría de los programas que se llevan a cabo en escuelas involucran al

personal directivo y docente de las mismas y, por lo tanto, suponen un trabajo adicional para ellos.

**G.F.E.**

*“Yo lo veo muy claro el tema burocrático, estructural en las escuelas. Que en algunos casos depende mucho de la personalidad de los directivos de los docentes, hay veces que tenés una directora que no podés enganchar y a un grupo de docentes que toman la bandera del proyecto y lo llevan adelante.”*

**G.O.A.**

*“Por lo general nosotros somos el que tenemos el contacto con el beneficiario y siempre decidimos si cierto beneficiario es apto o no para nuestros programas, eso es un derecho que tenemos. Por ahí es una escuela que es un desastre, que no tiene interés, y aunque nuestro financiador se empecine con esa escuela no lo vamos a hacer porque sabemos que vamos a fracasar.”*

**G.O.A.**

*“Buscamos escuelas que tengan un equipo docente comprometido. A veces están súper comprometidos pero no tienen capacidad ni tiempo para incorporar un programa como es el programa de becas o el programa de Apoyo a escuelas.”*

Entonces, el resultado que se espera obtener con los programas depende en gran medida, de la actitud positiva y de la predisposición al trabajo del personal de la escuela. Aunque esta apreciación positiva de la articulación con el sector estatal hace referencia al trabajo en educación, es dable afirmar que no es exclusiva de este tipo de acciones o programas.

# DEBILIDADES EN LA RELACIÓN

- ↓ Tensión entre lo público y lo privado: lógicas diferentes (Tiempos y plazos).
- ↓ Tensión entre el asistencialismo y el desarrollo social (Paternalismo).
- ↓ Dificultad para obtener financiación (Estructura/ Corsé/ Competencia).
- ↓ Falta de profesionalización.
- ↓ Falta de confianza / Falta de experiencia de trabajo común.
- ↓ Politización / Economía: marcos legales y políticos frágiles.

Con respecto a las fortalezas que los entrevistados reconocen en la relación, destacaron la idea de la **complementariedad de roles** que ejercen las fundaciones empresarias y las organizaciones de la sociedad civil. Como ya fue desarrollado en el apartado de expectativas de comportamiento, las fundaciones empresarias consideran que son las organizaciones de apoyo las más calificadas para relacionarse con la población, evaluar sus necesidades y desarrollar programas. Sobre todo cuando se trata de poblaciones vulnerables. Por su parte, las organizaciones de apoyo perciben que sin el respaldo financiero y la asistencia técnica de las fundaciones no podrían operar.

## **G.O.A.**

*“Fortalezas hay muchas, (...) las empresas nos permiten en muchas ocasiones empezar a trabajar en zonas nuevas cuando uno tiene que asegurar un mínimo de chicos, un mínimo de escuelas.”*

También vinculado con el tema de los roles, oportunamente tratado, ambos tipos de organizaciones reconocen que poseen un tipo de conocimiento específico que desean transferir al otro sector para colaborar con la efectividad de la inversión social privada que

llevan a cabo. Como vimos, tanto las fundaciones empresarias como las organizaciones de apoyo pretenden brindar asistencia técnica y cuando esta **transferencia de conocimientos** se realiza, produce un círculo virtuoso que redundará en una mayor profesionalización tanto de las fundaciones empresarias como de las OSCs de apoyo.

**G.O.A.**

*“Yo creo que eso también eso es una fortaleza, el intercambio de conocimiento (...) y de capacidades.”*

**G.F.E.**

*“La fundación lo que trata es de llevar adelante una idea de desarrollo y creo que el vínculo con la organización civil puede ser muy bueno en la medida que se vea eso, no como que la empresa le va a solucionar todos los problemas, sino que es un medio para poder desarrollar alguna experiencia y que esa experiencia puede ser sustentable y valiosa y sobre todo aprovechar el conocimiento. Los voluntarios aprenden mucho de la ONG.”*

**G.F.E.**

*“...y este es un aporte que desde el mundo de la empresa pueden enriquecer mucho a las organizaciones de la sociedad civil, es cómo llevar la contabilidad, cómo ser transparentes, cómo hacer la rendición de cuentas, cómo llevar los balances, esto creo que es una propuesta interesante que inclusive cada año, creo que hay varias empresas desarrollándola.”*

Por otra parte, siguiendo con el análisis de los elementos positivos que surgen de la relación, así como vimos que ambas organizaciones poseen una tensión estructural por pertenecer al sector privado y perseguir fines públicos, podemos señalar que los dos tipos de organizaciones realizan una labor que tiene por objetivo la **búsqueda del bien común**. La misión que guía tanto a las organizaciones de apoyo como a las fundaciones corporativas está relacionada con la pretensión de producir una mejora en la calidad de vida de la comunidad. Esta mirada común posibilita puntos de encuentro y una relación más empática. También como fuimos viendo, los dos sectores comparten también la **valoración**

**por el trabajo articulado.** Cuanto más desarrollada está la responsabilidad social, cuanta mayor es la experiencia en el trabajo por el bien público, mayor es el aprecio por el trabajo mancomunado.

**G.O.A.**

*“...por supuesto nos re interesa las donaciones, pero queremos tratar de usar a las empresas como vehículo, como canal.”*

**G.F.E.**

*“El trabajo conjunto ayuda a romper barreras, incrementa la comprensión porque muchas veces hay odio en general porque no se entienden las lógicas, y este encuentro permite romper esas barreras.”*

Estas organizaciones tienden cada vez más a considerar que solamente pueden realizar un aporte significativo en el desarrollo social del país sí trabajan conjuntamente con los otros dos sectores de la sociedad. Esta característica positiva repercute además, como se tratará más adelante, en la **generación de capital social**.

**G.F.E.**


*“Una de las líneas estratégicas nuestras, de la Fundación, hace tres años son las articulaciones sociales. El medio de comunicación tiene mucho protagonismo en la previsión del capital social, y el capital social se basa en los vínculos que tienen que ver con la confianza y el medio en esto tiene mucho que ver. Entonces como nosotros dividimos las áreas, generamos un área que se llama ‘vínculos’ y el objetivo de esa área es desarrollar al máximo la capacidad que tiene el medio de vincular, y tiene que ver con lo periodístico, con lo publicitario, o sea vos exponés una nota y ahí generás algún vínculo, sacás una publicidad, y la gente se conecta porque va a un seminario. Pero además nosotros tenemos una agenda muy extensa de contactos, un capital enorme que es la confianza y la capacidad de sentar a la gente en una mesa que se conecta y se vincula.”*



Las OSCs se ven fortalecidas, ya que tanto las empresas como los organismos multilaterales de crédito y las agencias de cooperación desconfían de la transparencia y de la capacidad de gestión del Estado y optan por financiar organizaciones del tercer sector antes que apoyar políticas públicas.

Las organizaciones de la sociedad civil trascienden la puja política y en este sentido permiten pensar en proyectos con estrategias de medio y largo plazo, y que puedan ser sostenidos en el tiempo. Tanto las organizaciones de apoyo como las fundaciones pueden ofrecer una continuidad que vaya más allá de los vaivenes políticos aportando una visión más de largo plazo para la implementación de las políticas públicas.

## FORTALEZAS DE LA RELACION

- 
- ↑ Complementación de roles.
  - ↑ Articulación como valor compartido.
  - ↑ Generación de capital social.
  - ↑ Transferencia de conocimientos, círculo virtuoso.
  - ↑ Compromiso compartido con el bien público.

En adición a los beneficios ya mencionados, los gestores dieron testimonio de otras fortalezas del trabajar a través de una fundación empresaria. Una de ellas es que este tipo de organizaciones debe *definir sus objetivos y misiones* y este requerimiento permite orientar el accionar de la misma. De todas formas, los datos empíricos demuestran que si bien es más factible que esto suceda de esta manera, existen también fundaciones con acciones muy dispersas y, por el contrario, empresas que orientan su acción con la comunidad alrededor de políticas y estrategias muy definidas y bien focalizadas.

### **G.F.E.**

*“La fundación de alguna manera evidencia un compromiso de la empresa, al tener una fundación tiene que presentar un plan trienal, decir qué es lo que va a hacer, para mí es como un paso más de compromiso, la empresa que decide tener una fundación donante (ustedes saben que en la Argentina tenemos fundaciones donantes y fundaciones operativas o mixtas), pero al dotarla de fondos para desarrollar una actividad, le da un compromiso de hacer algo en el momento en que fijan sus objetivos o misiones, es como un paso más.”*

### **G.O.A..**

*“Son distintos. La verdad es que es distinto, muchas empresas tienen un muy buen programa de RSE sin contar con una fundación empresaria. Las fundaciones empresarias lo que tienen es que hay algunas con bastantes trayectoria (...) tienen mucho más organizada su línea de acción, tiene mucho más organizadas su convocatoria de proyectos, digamos, están trabajando todo el día.”*

Como contrapartida, en cuanto a lo negativo de las fundaciones, varios entrevistados señalaron que recaen sobre ellas ciertos cuestionamientos que tienen que ver con la transparencia de su origen e incluso de su gestión. No siempre la **reputación** de este tipo de organizaciones es buena, ni la gente tiende a confiar ciegamente en sus propósitos relacionados con la beneficencia o la inversión social privada. Más bien, existen ciertos cuestionamientos que deben ser tenidos en cuenta por aquellas instituciones que desean actuar correctamente. Los entrevistados señalan que deben trabajar para generar confianza ya que esta no está dada de antemano. Por cierto, “...las asociaciones cumplen con un fin de salvaguardia de la sociedad civil, pero muchas de ellas son estructuras vacías en beneficios de unos pocos. Esto le hace muy mal al tercer sector, que debiera autoperpetuarse” (González García en Revista Tercer Sector, 2004). Sin embargo, algunos entrevistados perciben que las acciones de las fundaciones están más sujetas a control que las que se llevan a cabo por las propias empresas.

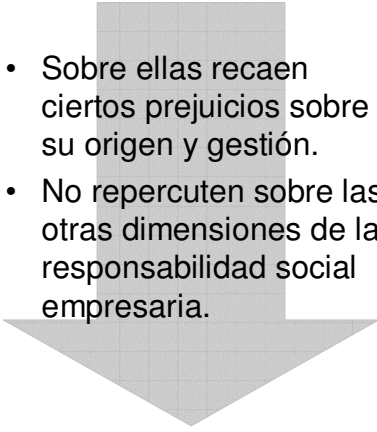
## **G.F.E.**

*“...la fundación es una organización mucho más controlada que una empresa, tiene que rendir cuentas, a quién le dona, cómo le dona, a quién le deposita, a lo mejor una empresa lo puede hacer con mucha más flexibilidad, una fundación está sujeta a organismos de control, a la Inspección General de Justicia, tiene que cumplir normas, tiene que presentar balances, llevar libros de actas, que si se hacen desde una empresa serían más flexibles, la fundación no puede.”*

Por último, los entrevistados visualizan que las fundaciones deben hacer un esfuerzo adicional para que el ejercicio socialmente responsable que la empresa hace a través de ellas, repercuta positivamente en el interior de la corporación. Las fundaciones suelen tener una labor más autónoma, menos vinculada al resto de los sectores de la empresa y que, consecuentemente, *no impacta* tanto *interiormente* como cuando a la acción con la comunidad la lleva a cabo un área de la empresa. Pareciera que las fundaciones permiten una práctica de la dimensión externa de la RSE más madura y comprometida con el desarrollo social, pero internamente la RSE se vería fortalecida cuando atraviesa transversalmente a la empresa y no separada de ella. En este sentido, una buena estrategia de comunicaciones internas y/o un sistema de voluntariado corporativo suelen mitigar este problema.

A modo de síntesis, incluimos este cuadro que señala tantos los aspectos positivos como los negativos de realizar acciones sociales a través de una fundación corporativa de acuerdo a la percepción de los entrevistados.

# FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LAS FUNDACIONES

- Planificación trianual.
  - Objetivos y misiones definidas que orientan la gestión.
  - Comprensión de la lógica del trabajo social.
  - Más profesionalizada/ perfil de recursos humanos.
  - Mayor trayectoria en la labor social.
- 
- Sobre ellas recaen ciertos prejuicios sobre su origen y gestión.
  - No repercuten sobre las otras dimensiones de la responsabilidad social empresaria.

## **VIII. Programas de educación y trabajo.**

La educación es el área temática más elegida por las empresas en sus programas de responsabilidad social. De acuerdo a los datos cuantitativos, el 78% de las empresas han seleccionado a la educación básica como principal prioridad de su RSE y el 27% dice también contribuir a la educación universitaria. En el caso específico de las fundaciones donantes, también es la educación el área temática más elegida por este tipo de instituciones, el 20% de cuyas acciones están orientadas hacia la educación, aunque se observa una gran variedad de temáticas sobre las que operan (Berger; Reficco; Hermelo, 2005). En promedio cada fundación, de acuerdo al estudio realizado por el Grupo de fundaciones, trabaja sobre cuatro áreas temáticas.

Tanto en el estudio realizado en 1997 como en el del 2005 las empresas encuestadas señalan como uno de los objetivos importantes para la empresa en términos de RSE el “mejorar el sistema educativo argentino”. Si se tiene en cuenta qué sucede en las organizaciones de la sociedad civil, el 60 % de ellas realizan programas que tienen por objetivo complementar la misión de la escuela (Oliva en Suplemento Solidario de *La Nación*, 17-09-05).

### **G.O.A.**

*“...nos interesa todo lo que es educación, entonces desde el área de educación tenemos programas que salen bastante fácil digamos, primero porque hay muchas empresas hoy que están interesadas en el tema educación, y segundo porque es un programa, no es que sea un pack, pero es uno de los programas nuestros que están más armaditos.”*

Los datos empíricos por nosotros relevados indican que la educación es visualizada como una de las herramientas claves para lograr una mayor inclusión social; y esta preferencia, en la que coinciden las empresas, las fundaciones donantes, las OSCs y las agencias de cooperación, representa un indicador importante de la filantropía orientada al desarrollo y al cambio social.

**G.O.A.**

*“...nuestra misión es promover la igualdad de oportunidades educativas a través de programas que favorecen la inclusión y que mejoran el nivel y la calidad de la educación.”*

**G.F.E.**

*“...cuando se decide tener una fundación, entre los objetivos que se eligieron fue el mejorar las condiciones para que la Argentina pueda participar mejor en un mundo cada vez más integrado y la idea pasaba porque la Argentina podía participar mejor si resolvía uno de sus temas que era la educación de la población.”*

**G.F.E.**

*“La idea es que la educación es, por un lado, una inversión estratégica para el futuro del país y por otro lado, –mirándolo hacia las personas que pueden recibir una mejor educación, sobre todo si provienen de ambientes de pobreza–, lo que la fundación cree es que es una de las pocas maneras de autogestionarse, es una de las pocas cosas que habilitan a una persona a defenderse por sí misma, por eso es la apuesta a la educación.”*

En la actualidad, según el trabajo realizado por la Fundación Prohumana (Chile) aunque el principal problema de la educación en América Latina es el dilema de la inequidad, no siempre las prácticas llevadas a cabo por las fundaciones empresarias son tendientes a producir un cambio social que promueva a aminorar este problema. En algunos casos, la filantropía educativa no se plantea estos interrogantes y actúa en colegios o universidades de elite, reproduciendo las desigualdades más que reduciendo las brechas sociales (Reimers en Sanborn, 2005). Sin embargo, en nuestro trabajo de campo aparecen datos que contradicen esta afirmación; aunque existen programas de beca de postgrado con las características señaladas por Reimers, la mayoría de los proyectos educativos que llevan a cabo las organizaciones entrevistadas procuran o bien mejorar el sistema educativo en alguno de sus niveles, o bien asistir a personas que con demostrada capacidad y compromiso, por razones económicas no podrían estudiar sin el apoyo de un ente financiador.

## **G.F.E.**

*“La selección de los alumnos en las becas de grado las hacen las universidades. Nosotros queremos darle a las universidades una herramienta para que puedan premiar a los alumnos que aprobaron primera año y que por razones económicas no podrían seguir y abandonarían la carrera.”*

La importancia cada vez mayor que las empresas y las organizaciones de la sociedad civil le dan a la educación como medio idóneo para revertir a mediano plazo el problema de la pobreza y la exclusión se pone de manifiesto en la cantidad y diversidad de programas que llevan a cabo en esta dirección.

Otra de las características que hemos podido observar es la diversidad temática de los programas que se ejecutan. Cobertura de la educación inicial, deserción escolar, repitencia, adolescentes fuera de la escuela, docentes con insuficiente preparación para atender realidades complejas, maestros con pocas expectativas con respecto a los niños, padres que no comprenden el valor de la escolarización, conflictos docentes, falta de equipamiento o de presupuesto educativo, falta de vacantes en las escuelas, baja calidad educativa, dificultad para lograr el financiamiento, escuelas convertidas en centros asistenciales más que instituciones educativas, desigualdad en la calidad educativa de escuelas de alumnos de bajos recursos con respecto a escuelas de clase alta y media, desigualdad entre los recursos que asignan las provincias para educación, son algunos de los principales problemas que detectan las organizaciones y sobre los que estructuran sus pautas de acción.

Tanto las fundaciones empresarias como las organizaciones de la sociedad civil visitadas consideran que en esta tarea no pueden ni deben remplazar al Estado pero sí deben trabajar apoyando a las instituciones de enseñanza pública. Una de las características de los programas de educación es que en su gran mayoría incluyen a actores estatales. En estos programas, por lo tanto, las fundaciones y las OSCs articulan su acción con las escuelas o universidades públicas y con ello aceptan el desafío de integrar las diversas perspectivas, capacidades, necesidades y plazos propios de cada sector.

**G.F.E.**

*“Trabajar con la escuela es a veces complicado, pero en general muy satisfactorio. Lo que hacía el programa de nuestra fundación era directamente convocar a las escuelas...”*

Por otra parte, como se señaló anteriormente, los entrevistados perciben que al trabajar con actores estatales los programas pueden ser replicados y, por lo tanto, tienen mayor capacidad para producir un mayor impacto social.

**G.F.E.**

*“...la idea de trabajar en educación era incidir con programas que pudieran servir de ejemplos y eso pueda ser llevado a escalas por gobiernos municipales, provinciales o el Estado, cosa que en muchos casos ha sucedido, es decir muchos de los programas de estos concursos que como fundación podemos apoyar, después son tomados por municipios, provincia, y son llevados a escala.”*

La elasticidad para actuar de las OSCs se transforma en una virtud vital en los programas educativos ya como lo señala De Piero “La escuela es un espacio estructurado que aporta, entre otras cosas, la visión de conjunto. Las organizaciones de base tienen una flexibilidad que les permite identificar de manera certera las necesidades de la población” (De Piero en Suplemento Solidario de *La Nación*, 17-09-05).

En cuanto al diseño de los programas, en algunos casos queda en manos de las organizaciones de apoyo, en otros a cargo de las fundaciones y muchas veces son las mismas escuelas las que proponen acciones y proyectos para mejorar la calidad educativa que brindan. En estos últimos casos, en que los programas vienen dados por las mismas escuelas, las OSCs muchas veces canalizan la llegada de subsidios en tiempo y forma y controlan su utilización. También hay programas que se articulan directamente entre las fundaciones empresarias y las instituciones educativas. En estos casos suelen ser las escuelas o universidades las que solicitan el apoyo.



**G.F.E.**

*“La fundación fue directamente a convocar a las escuelas para que presentaran proyectos educativos vinculados con alguna temática que a ellos les preocupara. En ese sentido nos fue muy bien, hay muy buena respuesta, mucha voluntad de los maestros, también está el filtro: son los que se presentan a la convocatoria, muchos no se presentan.”*

**G.F.E.**

*“Nos llueven pedidos, de los lugares más remotos, nosotros tratamos de atender las prioridades, evaluando las necesidades.”*

Por su parte, aunque no se obtiene en el presente trabajo la mirada desde las instituciones educativas que participan en programas con empresas y/o OSCs, es indispensable entender que también ellas “...han debido fortalecer su capacidad de gestión y hoy se relacionan cada vez más fuertemente tanto con el Estado –nacional, provincial, municipal– como con empresas argentinas y multinacionales. Esta articulación les ha exigido mejorar su impacto e integrar a sus proyectos las lógicas de sus eventuales contrapartes, tarea siempre compleja y exigente, pero necesaria” (Croce en Suplemento Solidario de *La Nación*, 17-09-05).

Muchas de las fundaciones del sector industrial operan prioritariamente sobre las poblaciones en las que están asentadas sus plantas, como lo venían haciendo desde hace muchos años. Otras desarrollan programas próximos a sus plantas que luego replican en otras zonas del país. Cuando deciden ampliar su campo de acción seleccionan las zonas beneficiarias siguiendo criterios que tienen en cuenta: 1) el grado de vulnerabilidad; 2) la factibilidad para la gestión; 3) el contexto político.

La selección de programas constituye un rol clave que puede ser realizado tanto por la fundación como por algunas de las organizaciones de apoyo. Si tenemos en cuenta que las fundaciones no operativas o mixtas se ocupan de la selección pero luego encargan total o parcialmente a terceros la ejecución de los programas, este rol adquiere especial relevancia. La totalidad de los entrevistados dieron cuenta de la enorme demanda de proyectos que reciben las fundaciones, aunque no todos ellos perciben la importancia de la

función de la selección de los mismos. Por lo tanto, elementos tales como los valores que la guían y los objetivos que persiguen, los criterios bajo los cuales se realiza dicha selección, las necesidades básicas a satisfacer o los problemas sociales a resolver y la sistematización de los procedimientos, definen en particular la gestión social en el caso de las fundaciones empresarias. Cuando es ejercido según el modelo *tradicional* de empresa, como ya vimos, este rol de selección se realiza de una manera reactiva, a pedido de los beneficiarios y de manera personal. En el otro modelo de empresa socialmente responsable, el ejercicio se orienta por una política social previamente definida, dentro del marco de una estrategia de acción social y de acuerdo a procedimientos previamente reglamentados. De acuerdo con la información obtenida en las entrevistas, y pensando a la responsabilidad social empresarial como un proceso, las fundaciones empresarias se encuentran en distintos niveles de maduración respecto de la sistematización de procedimientos para la selección de propuestas. En los casos de fundaciones más profesionalizadas, éstas o bien tienen sistematizados sus procedimientos, o bien muchas veces, cuando se trata de convocatorias abiertas, invitan a especialistas externos a realizar la selección de acuerdo a criterios fijados que forman parte de la información que se brinda a los participantes.

#### **G.F.E.**

*“...el seleccionar propuestas para ser financiadas es un arte que tiene su exigencia para que dé buenos resultados, porque a veces pasa que decimos: « hicimos tal proyecto y no sirvió», bueno, si no te tomaste el trabajo de chequear cierta información, de poner un filtro o un parámetro de análisis exigente, claro que vas a estar sorprendido.”*

En cuanto a los plazos que exigen los programas educativos que buscan mejorar la calidad y favorecer la equidad a través de la educación se suscitan una serie de problemas, ya que se trata de acciones sociales a mediano o largo plazo y no siempre los entes financiadores desean involucrarse durante períodos tan largos o están en condiciones de hacerlo.

En el caso de las empresas, la implementación de acciones de RSE en el área educativa es también considerada como un instrumento apropiado para contar con recursos humanos más capacitados y con mayores habilidades. En este sentido, esta percepción

puede incidir tanto en programas de capacitación o educación destinados al personal como –en aquellas organizaciones con una perspectiva más a largo plazo– en acciones orientadas hacia la comunidad. En este último caso se pueden observar a las empresas operando, ya sea organizando centros de capacitación de oficios, apoyando la labor de las universidades u otros centros educativos públicos o simplemente otorgando becas para carreras vinculadas al área sobre la que desarrollan su actividad.

#### **I.C.**<sup>16</sup>

*“Nosotros somos conscientes que si no mejoramos la educación de los chicos, en el mediano plazo no tendremos mano de obra capacitada para atender nuestra empresa. Nuestros empleados del futuro son ellos”.*

*“En ese sentido muy bien, hay muy buena respuesta, mucha voluntad de los maestros, también está el filtro: son los que se presentan a la convocatoria, muchos no se presentan.”*

En los programas de educación, que muchas veces convocan a fundaciones o empresas, OSCs e instituciones de enseñanza pública, es posible observar nítidamente cómo los entrevistados desean alejarse del asistencialismo y trabajar por el desarrollo social. Así, no sólo valoran la replicabilidad de los programas sino que insisten en la sustentabilidad de los mismos.

#### **G.O.A.**

*“Claro, cuando a mí me llaman de secretaria de algún lugar y me dicen ‘queremos que organicen algo para el día del niño, y entonces les decimos que no, que nosotros no hacemos directamente, nosotros no somos una organización de eventos. Nosotros dejamos una capacidad instalada.’”*

---

<sup>16</sup> Informante Clave.

**G.F.E.**

*“...que el proyecto sea sustentable, es decir, que una vez que se termine el subsidio el proyecto pueda seguir funcionando, que tenga impacto social, y que pueda replicarse, que pueda convertirse en un modelo que pueda llevarse a otro lugar con la misma problemática.”*

Las organizaciones pretenden dejar en los beneficiarios un grado creciente de autonomía que les permita ir valiéndose cada vez por su propia cuenta y necesitando cada vez menos apoyo.

**G.O.A.**

“Lo que buscamos es que los participantes de nuestros programas, los beneficiarios, puedan tomar protagonismo, que ellos sean los que toman la posta y puedan cambiar esas situaciones.”

Para lograr estos resultados muchas veces deciden no trabajar directamente con el beneficiario sino con las maestras o con las familias. De esta manera, no sólo operan con el beneficiario sino que van modificando la situación social en la que se desenvuelve el mismo. El acompañamiento del beneficiario suele ser un elemento clave para el éxito del programa.

**G.O.A.**

*“Se acompaña a esas familias con capacitaciones, tres o cuatro a lo largo del año, se los acompaña con materiales, con juegos y con libros y se les da capacitaciones para que los padres puedan enseñarles a sus hijos cómo utilizar los libros y estas herramientas.”*

Algunos entrevistados señalan que este tipo de programas de educación suele repercutir positivamente, incrementando el valor que las familias le dan a la educación. Por lo tanto, no sólo se logra producir mejoras en los beneficiarios directos, sino también indirectamente en sus entornos.

**G.F.E.**

*“...hemos visto familias en las que algún miembro tuvo la beca y todos los hermanitos terminan el secundario, el ejemplo de haber premiado el esfuerzo en el estudio es valorizado por todo el grupo familiar y en general estos chicos se las arreglan para que con su subsidio todos los hermanos puedan terminar la escuela.”*

**G.F.E.**

*“Con la beca suele mejorar mucho la autoestima, al haber sido premiados por estudiar, que no en todas las familias de bajos recursos dedicarse a estudiar es un valor muy aceptado, en muchos casos se piensa ‘mejor que empiece a trabajar’.”*

Con igual propósito, muchas veces se incorpora la figura del padrino (que es quien financia el programa) para realzar la importancia que los demás le dan al esfuerzo que el niño o joven está haciendo. La comunicación fluida entre donante, organización de apoyo y beneficiario redundará a favor del programa y, consecuentemente, suele ser estimulada por la OSC.

**G.O.A.**

*“Los chicos ya de por sí la palabra ‘padrinos’ les despierta un montón de ideas, de sentimiento, entonces trabajamos mucho contando que el padrino está apostando mucho por él, dándole la beca y que si tiene la posibilidad de conocerlo es un lujo, no todos pueden conocerlo. Pero que este padrino no es Papá Noel, entonces por eso todo está enmarcado siempre con en este foco en educación y vamos trabajando muy codo a codo, desde el área de desarrollo institucional mantenemos la relación con todos los donantes y estamos en contacto constante.”*

**G.O.A.**

*“Eso es lo que nos interesa: que ellos se involucren, que puedan conocer, les ofrecemos en el caso del programa de becas dos instancias en que pueden conocer a los chicos, ellos pueden participar en las entrevistas mensuales, o en unas jornadas puntuales que hacemos o que cada becario participa de una jornada en el año, en donde juntamos a becados de muchos lugares y los padrinos son invitados.”*

En concordancia con la perspectiva a la cual adherimos al estudiar los programas de educación, creemos importante indicar que también existen otro tipo de proyectos que persiguen objetivos formativos o pedagógicos, pero que no se encuentran pensados para incidir directamente sobre el sistema educativo formal. En este caso, como hemos mencionado con anterioridad, el concepto de capital humano resulta de suma importancia dado que hace referencia a aquello que se convierte en parte integral de una persona y que, a su vez, contribuye al desarrollo de una nación.

Más específicamente, dentro de este enfoque, la variedad de los programas es notable dado que los mismos incluyen diversas finalidades. De hecho, éstas pueden estar centradas, entre otros aspectos, en la transferencia de conocimientos a las personas que trabajan en el tercer sector como así también pueden buscar crear conciencia sobre ciertos temas relevantes para la ciudadanía o, incluso, pueden hacer hincapié en la prevención sanitaria.

#### **G.F.E.**

*“Nosotros lo que hemos hecho es tener una línea de proyectos de capacitación, pero sobre esta temática, sobre desarrollo infantil, estimulación temprana. Sería una educación no formal ligada al desarrollo y la salud.”*

Por consiguiente y más allá de los objetivos particulares que guían a estos tipos de programas, lo importante es que todos tienen en común la intención de educar a la población con la cual se trabaja. La población, entonces, no queda definida por su relación con el sistema educativo, sino que -en realidad- se encuentra delimitada por la misión específica de la institución/es.

Por otra parte, si bien los programas de trabajo no son tan numerosos como los de educación, presenciamos ciertas tendencias que nos parecen importantes de destacar. En primer lugar, este tipo de proyectos también están muy ligados a la idea de capacitación. A nivel general, cuando se aborda esta problemática, los gestores de ambas organizaciones consideran que una de las formas para combatir el desempleo se encuentra ligada a la transferencia tanto de conocimientos como de aptitudes.

### **G.O.A.**

*“...tenemos cinco líneas de capacitación muy fuertes en componentes técnicos y en componentes actitudinales como para que la gente que está buscando empleo también pueda mejorar, capacitarse de manera actitudinal en cuanto a lo que es el mundo del trabajo...”*

Con respecto a los conocimientos, los beneficiarios pueden participar en cursos que están destinados a entrenarlos en algún oficio en particular. De tal forma, dicho objetivo se propone producir una readaptación profesional como así también ocupacional en la población seleccionada. Así pues, las instituciones que los llevan a cabo contemplan cómo es la demanda laboral que se presenta en la zona donde se desarrolla y tratan de corresponderla. O bien, si los programas son diseñados desde la lógica del sector productivo, sus gestores también pueden tener presente aquellos oficios que sean requeridos por su propia rama de actividad. No obstante, este último modo de operar no puede ser generalizado puesto que no siempre se está buscando capacitar a los individuos beneficiados para que luego puedan llegar a convertirse en futuros empleados de la compañía.

### **G.F.E.**

*“...los cursos son de soldadores, instrumentistas de obra, mecánicos eléctricos (...) son teórico-prácticos (...) Encontramos que un camino interesante es el de estos cursos que forman en un oficio (...) Está dentro de la línea de educación, y tratando de generar trabajo, sobre todo, la idea es la de mejorar las condiciones de empleabilidad de la gente y vemos que está funcionando.”*

En cuanto a la dimensión actitudinal, si partimos del razonamiento de Castel que expone que el desempleo representa mucho más que la falta de trabajo (Castel, 1997), es comprensible que quienes diseñen los programas tengan presente el aspecto subjetivo de la problemática. El trabajo, en última instancia, simboliza la relación social fundamental y es, a su vez, el factor de identidad esencial (Méda, 1995). Por ende, los proyectos que deciden

abordarlo consideran cómo afecta la situación de falta o de precarización de las condiciones de empleo a los beneficiarios.

**G.F.E.**

*“Para gente que durante muchos años estuvo fuera del sistema, que no trabajaron, también sus actividades cambiaron, a lo mejor se levantan a las once de la mañana, no se peinan, no se visten. En cambio, empezar a tener que aprestarse, prepararse, es muy interesante...”*

**G.O.A.**

*“...(el beneficiario) no está tan acostumbrado al ritmo laboral, no está tan acostumbrado a las condiciones de trabajo actual, al esfuerzo y entonces no lográbamos tanta estabilidad en esos trabajos.”*

A causa de la centralidad que adquiere el trabajo en las sociedades contemporáneas, los gestores tanto de las fundaciones empresarias como los de las organizaciones de apoyo hicieron hincapié en la importancia de acompañar al beneficiario a través de todo el proceso del programa diagramado. A diferencia de otros tipos de proyectos, éstos conllevan un trabajo continuo de motivación orientado a la población objetivo.

En segundo lugar, no sólo al considerar la relevancia y la magnitud de las consecuencias que provienen de la problemática del desempleo, sino también al tener en cuenta la importancia de acompañar y asistir en forma constante a los beneficiarios, es entendible que este tipo de programas no sean tan comunes. Por cierto, los mismos implican un nivel de sofisticación mayor ya que deben contemplar varias dimensiones de la temática y porque, en la mayoría de los casos, deben trabajar con personas que se sienten muy afectadas por su situación.

Entonces, es dable afirmar que su misión está enfocada generalmente en el trabajo con personas o grupos que están en situación o en riesgo de exclusión. En concordancia, este tipo de estrategias apuntan a promover la inclusión social en la medida que tratan de combatir tanto el desempleo como la precariedad laboral y, por ende, pueden ser percibidas



como un motor capaz de generar un ciclo beneficioso en la medida que logran conseguir una salida productiva.

En definitiva, cuando una fundación empresaria o una organización de apoyo deciden contribuir con esta problemática también están perfilándose como instituciones con miras y preocupadas por el desarrollo sustentable. De hecho, la idea de diseñar programas para combatir el desempleo está en las antípodas del paradigma de la beneficencia porque éstos no buscan soluciones aisladas o coyunturales, sino que persiguen la integración tanto de los individuos como de los grupos seleccionados en las redes de sociabilidad. Así pues, el beneficiario que consigue la finalidad de este tipo de proyectos puede ser capaz de vivenciar un proceso de movilidad social ascendente dentro del sistema de estratificación.

## **IX. Comunicación y RSE**

### ***IX.a. Diferencias y similitudes entre el trabajo comunicacional de la empresa y el de su fundación***

Las fundaciones empresarias, como ya hemos mencionado, fueron percibiendo la necesidad de profesionalizar su gestión a medida que el cuestionamiento acerca de la responsabilidad social empresaria fue siendo cada vez más significativo. Por lo tanto, este tipo de prácticas fueron volviéndose más sistematizadas, focalizadas y organizadas. Y, en forma paralela a dicho proceso, la apreciación de la dimensión comunicacional fue adquiriendo una mayor valoración.

No obstante, en un nivel general, la comunicación de las acciones con la comunidad resulta un aspecto muy complejo para las fundaciones empresarias puesto que no existe un claro consenso alrededor de esta temática. En particular, el tema presenta dos claras tendencias: por un lado, la necesidad de diferenciar a la difusión de los programas que ejecutan de las estrategias de marketing o publicidad y, por el otro, la apreciación de la comunicación como un elemento importante de su labor. Cabe aclarar que dichas posturas no tienen por qué ser contradictorias o excluyentes e, incluso, la mayoría de los entrevistados tuvo en cuenta ambas consideraciones.

#### **G.O.A.**

*“Por una cuestión de prejuicios y de mucha desconfianza (...) entendemos que (...) lo que la empresa haga, lo hace porque tiene que mostrar una imagen. En unos casos es así, en otros casos, te encontrás con gente que realmente quiere hacer algo por los demás.”*

En primer lugar, marcaron una clara distinción entre las prácticas de marketing o publicidad de las empresas y las del trabajo de la fundación. De tal modo, si bien en términos de comunicación una fundación empresaria puede plantearse a quién, cómo o

dónde comunicar sus tareas, existe cierta propensión a aclarar que el móvil de sus acciones no está ligado a las tácticas comerciales. Dicho intento de separación entre este tipo de tácticas es comprensible si tenemos en cuenta que “...hasta hace poco más de una década, la comunicación de nuestras compañías, en el mejor de los casos, tenía dos manifestaciones hegemónicas: la comunicación de marketing, cuya expresión más genuina era la publicidad, y las relaciones informativas. El resto de las acciones comunicativas no alcanzaron, hasta bien entrados los noventa, una valoración suficiente por parte de los responsables corporativos de nuestras empresas” (Villafañe, 2003: 22).

Hacer hincapié en la diferencia entre la comunicación de sus acciones de las estrategias de marketing es de suma importancia para los entrevistados no sólo porque las finalidades rectoras son distintas, sino también porque los programas –en su mayoría– están dirigidos a personas que no son clientes de la compañía. De hecho, en algunos casos, resulta muy difícil que dicha población, en el futuro, pueda acceder a lo ofrecido por la empresa. Entonces, generalmente –al efectuar este tipo de trabajo– no se los concibe ni se los trata como consumidores, sino como beneficiarios de los programas desarrollados por la fundación.

### **G.F.E.**

*“No es para hacer marketing. Una fundación no puede usar el tema de RS para promover su propia empresa a través de una imagen. Y la fundación, si ustedes ven los proyectos y programas que lleva a cabo, realmente tiene muy poco que ver con la empresa (...) los chicos que apoya la fundación, probablemente no entren nunca a trabajar en la empresa y no es el fin de la misma promover una buena imagen; capacitar es el fin, pero no con una relación directa...”*

Por consiguiente, las fundaciones no analizan las necesidades –en términos de comportamiento de consumo– que tienen sus beneficiarios, y tampoco pretenden utilizar lo observado en la salida a campo como material para crear determinadas estrategias de elaboración, promoción o distribución de sus productos o servicios. Dicho en otras palabras, éstas no implican el desarrollo de actividades vinculadas a la investigación de

mercado. Además, el hecho de asociar sus acciones con las actividades de marketing no suele corresponderse con la idea de un comportamiento socialmente responsable.

La gestión de la comunicación de la fundación, entendida en sentido general, tampoco se encuentra relacionada con las tácticas publicitarias en tanto que la primera no está directamente orientada a informar o a persuadir el consumo de la comunidad con la cual trabaja. Por lo tanto, tampoco están ligadas explícitamente a los intereses comerciales de la empresa, aunque sí otorgan valores intangibles en la medida que favorecen la imagen y reputación corporativa de la compañía. Sin embargo, una excesiva visibilidad de este tipo de prácticas puede ser cuestionada según los propósitos subyacentes que la orientan, o bien de acuerdo con determinados parámetros éticos.

#### **G.F.E.**

*“...nosotros no hacemos publicidad (...) salvo las convocatorias a concurso y ‘la noche de los ganadores’, pero no hacemos publicidad de nuestras acciones, queremos que hablen los mismos proyectos y que sea de boca en boca. La que hace publicidad es la empresa que tiene un programa enorme de publicidad, pero nosotros como fundación donante pensamos que sería poco ético dar 20.000 pesos para un proyecto y gastar 50.000 en difundirlo.”*

Un apropiado manejo de la visibilidad de las actividades de la fundación y de sus concomitantes decisiones tiende a ser percibido como un instrumento para consolidar la buena reputación de la fundación; generando así capital simbólico. Por ejemplo, invitar a personalidades con prestigio profesional para integrar el directorio de la fundación es una disposición que está orientada a generar confianza en los públicos que tienen injerencia. Y, al mismo tiempo, es una forma de separar la identidad de la fundación de la que posee la empresa, reforzando el carácter independiente de la primera con respecto a la segunda.

Igualmente, al incrementar el prestigio de la fundación, éste es transferido a la compañía como un recurso intangible que la beneficia. Algunas fundaciones empresarias, sin embargo, prefieren no realzar la conexión de la comunicación con las intenciones

comerciales, ya que esta modalidad tiende a ser asimilada con el rol tradicionalmente atribuido a las empresas.

### **G.F.E.**

*“Nosotros no nos cuestionamos si comunicar o no comunicar, hay un gran debate con respecto a ese tema. Estamos en la línea de que hay que ir comunicando... y lo mostramos en determinados ámbitos. Tampoco es que estamos haciendo de esto una publicidad, pero sí contamos las acciones, hablamos con los periodistas especializados, somos muchas veces referentes en el tema, vamos a seminarios, hablamos sobre lo que hacemos, están todos los programas en la página web, le vamos dando una difusión tranquila. Pero sí nos interesa posicionarnos porque somos una empresa que se preocupa por la comunidad en la que actúa.”*

Ciertos gestores de fundaciones empresarias nos han mencionado que si bien no realizan tácticas publicitarias, suelen efectuar –desde el área de Relaciones Institucionales o Externas– mediciones sobre el impacto de sus programas en la imagen corporativa. Las mismas tienen como objetivo relevar, teniendo en cuenta variables específicas, qué piensan, por ejemplo, los clientes de la empresa respecto de las prácticas y los programas realizados por la fundación. Aquí, se presencia –en forma más nítida– la correlación existente entre el trabajo con la comunidad y la generación de capital simbólico. En este sentido, a pesar de que las acciones de ese tipo representan un compromiso con el contexto donde se opera, también son estimadas como prácticas que otorgan a la empresa una ventaja competitiva en el largo plazo, conciliando los intereses privados con los públicos. Como ya hemos indicado, una buena gestión de la comunicación puede demostrar la rentabilidad de esta clase de labor con la comunidad, puesto que esta última contribuye a favorecer la reputación corporativa. Según la literatura que gira en torno a la temática, cuando los públicos poseen una imagen positiva de la empresa es posible que la compañía, si pasase por tiempos de crisis, no quedaría demasiado perjudicada por un escándalo. Es decir, el capital simbólico que fue acumulado por la fundación a lo largo de los años le daría a la empresa una “licencia social” para operar y manejar los cuestionamientos y los conflictos.

## **G.F.E.**

*“...tiene que ver con lo que nos informan desde los mismos centros operativos. Muchos casos se ven mejor dados por la cantidad de solicitudes que reciben, hay como un posicionamiento de la empresa, a través de la fundación, en cada comunidad con la cantidad de acciones que se vienen llevando a cabo en los últimos años.”*

A causa de su vinculación con los intereses económicos, a las empresas –de acuerdo con la totalidad de nuestros entrevistados– sí les corresponde la realización de tácticas publicitarias. Sin embargo, siguiendo este razonamiento, a las fundaciones les concierne otro tipo de abordaje y de trabajo comunicacional. La diferencia entre el enfoque de las primeras y el de las segundas se distingue, en primer lugar, por los presupuestos asignados a dichas tareas. Por un lado, las compañías destinan altos montos para la publicidad de sus productos o servicios que se encuentran relacionados con los precios fijados por los medios masivos de comunicación. Por el otro, la gestión de las fundaciones es menos costosa debido a que utilizan otro tipo de recursos. En el caso de que recurran a la publicidad masiva, algunas veces suelen contar con auspicios de los mismos medios de comunicación que destinan espacios para difundir las acciones solidarias.

Otra manera de llevarla a cabo es, por ejemplo, la difusión sistemática de boletines informáticos que notifican sobre los programas implementados. O bien, la publicación de la memoria de la fundación, cuyo objetivo es la transmisión de la visión y misión de la organización así como también la difusión de la labor realizada; siendo ésta muy apreciada cuando se visualiza una coherencia entre los valores que guían a la organización y las prácticas llevadas a cabo. Las páginas web son, sin lugar a dudas, una de las herramientas más utilizadas para difundir la labor de la fundación. Éstas son valoradas por los gestores por su fácil acceso y por su capacidad para almacenar información completa, aunque desconocemos en qué medida resultan eficientes a la hora de contestar las demandas o consultas que le son realizadas. Una última forma para comunicar sus acciones es la participación en congresos especializados en esta problemática para así perfilarse como líderes de opinión en el campo del trabajo social.

Segundo, las fundaciones también se diferencian de sus empresas por el mensaje que quieren transmitir a sus interlocutores. En el caso de las primeras, el principal objetivo

termina siendo la comunicación de los programas realizados, puesto que estas fundaciones, a grandes rasgos, se encuentran definidas por dicha modalidad de trabajo. En este sentido, es muy común que tengan ciertas políticas relacionadas con tal propósito.

**G.F.E.**

*“...porque el hecho no es hacer autobombo, es dejar que las acciones hablen por sí mismas.”*

Los programas de este tipo suelen ser expuestos a públicos y en contextos que se consideran adecuados para su divulgación. Asimismo, los gestores entrevistados demostraron que existe cierta preocupación por manejar en forma socialmente responsable la labor realizada. Por ello, algunos hacen hincapié en la siguiente distinción: la fundación no comunica sobre sí misma, sino sobre sus proyectos. Y otros, en cambio, remarcan la importancia de comunicar solamente aquello que ciertamente fue ejecutado, a fin de evitar los aspectos grandilocuentes típicamente asociados a las prácticas publicitarias.

**G.F.E.**

*“...tenemos una política de comunicar en base a resultados, y cosas ya hechas. No anunciamos: “vamos a lanzar el mega proyecto”. Comunicamos cuando el programa ya está hecho, “hicimos este programa, que benefició a tanta gente, que tuvo este objetivo.”*

En concordancia, la pregunta sobre cómo comunicar los programas que realizan es un asunto muy contemplado por las fundaciones. Una modalidad muy frecuente es la elaboración de informes acerca de los datos generales de sus intervenciones, que tiene como finalidad otorgar un panorama general del impacto producido. Dicha práctica, según sus gestores, es muy valiosa debido a que la producción de estos documentos, que detallan las características más importantes de la experiencia adquirida, promueve un mayor aprendizaje sobre el campo de las acciones con la comunidad.

Si recordamos que normalmente las organizaciones de apoyo realizan con frecuencia las mediciones de los programas, es comprensible que, en reiteradas

oportunidades, la visualización de los aciertos y los errores de la experiencia adquirida provenga de los encuentros con las organizaciones de apoyo.

### **G.F.E.**

*“Después, por supuesto, nos muestran (las organizaciones de apoyo) respuestas y por dónde no hay que ir, proyectos que no les va bien, que fracasan, son en definitiva aprendizajes; era un camino que uno creyó que servía y no, o este camino no servía, o este camino implementado de esta manera no servía, o para tomar este camino hay que tener estas tres cosas en consideración que no pensamos antes, entonces nos trae mucho aprendizaje a nosotros.”*

No obstante, desde las organizaciones de apoyo, los entrevistados recalcaron que las fundaciones empresarias no suelen reconocer muchos de sus errores. La idea subyacente es que estas organizaciones, a causa del estrecho vínculo que poseen con las empresas de origen y con sus concomitantes intereses, son muy prudentes a la hora de brindar información sobre los aspectos menos sobresalientes de su labor. Una de las razones que explican dicho comportamiento radica en el siguiente hecho: al mundo empresarial normalmente le cuesta admitir sus propios problemas y, por ende, debido a la cercanía de las lógicas entre ambas instituciones, las fundaciones también presentan esta característica. En afinidad con lo mencionado por la mayoría de nuestros entrevistados, identificar los errores cometidos resulta un paso fundamental para el diseño y la futura ejecución de cualquier política integral de responsabilidad social empresaria.

### **G.O.A.**

*“...las empresas no publican nunca ninguna situación conflictiva, aún cuando sea deliberada en la opinión pública, y esto es negativo también porque implica que, digamos, una empresa que te está diciendo yo nunca tuve ningún problema, y –por otro lado– vos sabés...”*

También señalaron, especialmente quienes tienen una trayectoria laboral muy ligada al trabajo social, que si bien los documentos de las fundaciones suelen dar la impresión de



una gestión eficiente debido a la utilización de datos cuantitativos, éstos no siempre informan adecuadamente sobre el impacto real producido y la verdadera magnitud de su alcance. Escondidos atrás de estos datos quedan aspectos cualitativos que son muy valorados por los gestores de las organizaciones de apoyo.

### **G.O.A.**

*“Publicar y pasar datos, además la tienen re clara y te das cuenta. Por ahí, en un párrafo te aparece: aumentó el 30% tal cosa que hicimos con... digamos, te das cuenta que el mensaje tiene que ver con demostrar cantidad y no calidad. Se ve el doble mensaje... en saber qué es lo que están queriendo comunicar –digamos– marcan muchos números que aunque es profesional y ejecutivo, parece que se está apuntando más a la publicidad que a la realidad de las cosas, y entonces ahí aparece desde dónde se está trabajando con los otros, responsabilidad social es con la gente...ejem...”*

Por otra parte, la difusión de los concursos de programas puede ser claramente diferenciada de la publicidad; sin embargo, ambas tienen muy en cuenta la figura del receptor. Es decir, cuando una fundación interpela a otras organizaciones de la sociedad civil, o bien a una determinada población, suele considerar a quién va dirigida dicha convocatoria. Esta instancia reflexiva supone una revisión sobre el lenguaje y la forma en que se presentan los requerimientos para presentar solicitudes. Las fundaciones, pues, usualmente trabajan para adaptar los requisitos al tipo de público al que va destinado el concurso. Por ello, pensar quién será el receptor supone una preocupación sobre cómo se transmitirá el mensaje para que sea comprendido y decodificado correctamente. En tal dirección, es comprensible que las organizaciones den primacía a la claridad de las bases del concurso, favoreciendo así su realización.

De hecho, ciertas fundaciones organizan sus propios talleres para explicar cuáles son los pasos que tienen que seguir las organizaciones menos profesionalizadas o la población-objetivo a la cual está destinada dicho concurso. Entonces, a partir del encuentro con sus posibles beneficiarios y mediante el diálogo establecido entre los diversos actores, se plasma –una vez más– aquel rol que identifica a las fundaciones empresarias como organizaciones capaces de transferir conocimiento a otros sectores.

De lo contrario, las fundaciones e incluso algunas organizaciones de apoyo son conscientes que pueden llegar a alejar a potenciales beneficiarios que –por problemas de recepción– no puedan cumplir con las exigencias señaladas. Este punto tiene una importancia cardinal, sobre todo, si se tiene en cuenta que no todos los concursantes están familiarizados con esta clase de iniciativas. Desde la perspectiva de las organizaciones menos profesionalizadas, este aspecto resulta un tema muy significativo porque la posibilidad de no aplicar correctamente puede ser la razón por la cual pierdan la oportunidad de ser financiadas o la de trabajar junto con una fundación empresaria.

### **G.O.A.**

*“Porque como no hay un financiamiento sostenido para las ONGs, digamos, sale: está tal fundación en la que te podés presentar, estás en la convocatoria, vas, leés las bases, están fijados los criterios (...) Hay presentaciones que requieren meses porque es terrible todo lo que te piden y cómo te lo piden y el nivel de detalle y el conocimiento técnico... por ejemplo, te piden indicador de resultado, indicador del proceso, indicador de impacto, eso ya es injusto para entender cada cosa...”*

A pesar de las diferencias entre el trabajo comunicacional de la fundación y el de la compañía que le dio origen, los entrevistados consideraron que es fundamental poseer una visión holística que integre los valores, los significados y los modos de actuar de ambas instituciones para reflejar, de esta manera, los principales lineamientos de una única cultura organizacional. De acuerdo con este razonamiento, pese a que dichas organizaciones son instituciones legalmente separadas, las mismas deben tener como denominador común la forma en que piensan y encarar sus objetivos y prácticas. Uno de los aspectos más positivos de esta visión compartida, en afinidad con lo que hemos señalado en el marco teórico, radica en el siguiente hecho: la internalización de una cultura organizacional integral puede convertirse en un elemento fundamental para garantizar la planificación y la sustentabilidad de los programas a mediano y largo plazo.

**G.F.E.**

*“Tiene que haber una relación buena en el sentido de que el mensaje debe ser el mismo siempre, lo que es la imagen de la empresa se refleja en la imagen de la fundación, hay una coherencia.”*

Por otra parte, hay quienes hacen hincapié en la importancia que tiene la comunicación porque –desde su perspectiva– la difusión de los programas puede tener un efecto multiplicador de los esfuerzos realizados. Inclusive, puede ser apreciada como una forma adecuada para sumar personas u organizaciones que se encuentren interesadas en replicar aquello que fue ejecutado de manera satisfactoria.

**G.F.E.**

*“...es como cuando uno personalmente hace una donación o apoya algo, uno no lo va a andar gritando, pero si lo podés contar a alguien porque sabés que eso te puede ayudar o lo va a ayudar al otro, mejor (...) uno en el fondo tiene que comunicar algunos proyectos que hace porque son interesantes y son buenos porque contagian.”*

La comunicación, pues, cobra un papel muy significativo en la medida que el diálogo es identificado como un factor importante para generar confianza y, por lo tanto, para tejer redes entre los diferentes actores sociales. Es decir, la puesta en común de los pasos realizados, los obstáculos encontrados y los resultados obtenidos no sólo puede motivar la replicabilidad de los programas, sino que también tiende a aglutinar intenciones que, de otra forma, posiblemente hubiesen estado disgregadas.

## COMUNICACIÓN DE LA FUNDACIÓN EN RELACIÓN CON LA COMUNICACIÓN DE LA EMPRESA

### SIMILITUDES

= Medición del impacto.

= Generan capital simbólico.

= Dimensión interna y externa.

= Dificultad en reconocer errores.

### DIFERENCIAS

≠ No ligadas a intereses comerciales.

≠ No intentan persuadir el consumo.

≠ Menor presupuesto.

≠ Programas.



### VISIÓN HOLÍSTICA

#### *IX.b. Los diversos públicos de la comunicación organizacional de las fundaciones empresarias*

Con respecto a la capacidad relacional de la comunicación, debe subdividírsela, teniendo en cuenta la idea de los diversos públicos, en dos dimensiones: la interna y la externa. Incluimos en la primera a quienes trabajan en la compañía o son accionistas de la misma debido a la cercanía, en términos institucionales, que tienen con la fundación. En tal sentido, una de las funciones más importantes de la dimensión interna es la rendición de cuentas a los accionistas o a los altos ejecutivos de las empresas. En este caso, pudimos apreciar que dicha instancia representa básicamente una retribución formal de lo realizado y, sobre todo, una justificación del presupuesto atribuido a la fundación. A grandes rasgos, la información que se trasmite está relacionada con la dimensión de la responsabilidad social denominada *accountability*, caracterizada por ser exigible, en tanto los accionistas o los ejecutivos pueden demandar determinados resultados a la organización que financian.

**G.F.E.**

*“ ...a la fundación le interesa mucho comunicar su acción a la empresa por dos motivos: rendición de cuentas claras, la empresa da los fondos para la fundación y debe saber, y por otro lado para movilizar...”*

A partir del segundo elemento señalado por el entrevistado, podemos decir que la comunicación interna permite fortalecer la identidad corporativa de quienes integran la compañía puesto que, al realizar acciones con la comunidad relacionadas con los valores que promueve la organización, sus miembros pueden sentirse identificados con la empresa por el tipo de vínculo que establecen con los distintos actores de la sociedad. Por cierto, el conjunto de prácticas y programas que, mediante la fundación, desarrolla la compañía, le puede servir tanto para diferenciarse de las demás como para fortalecer a su vez la legitimidad de su proceder. Por ello, es comprensible que este aspecto de la responsabilidad social empresaria, materializada en este tipo de prácticas, tienda a ser señalado como un atributo de la cultura organizacional de cada institución.

La comunicación de las prácticas realizadas también puede ser estimada como una estrategia para que los empleados logren conocer el trabajo de la fundación e, incluso, para motivarlos a contribuir a su misión. En este sentido, la implementación del voluntariado corporativo funciona como un modo de introducir y organizar esta participación. Suele suceder que quienes están interesados en realizar actividades solidarias se acerquen a la fundación, y es allí donde toman conocimiento de que ésta trabaja a través de programas.

**G.F.E.**

*“Primero vino bien porque, entonces, conocieron cómo es una fundación y que trabaja con proyectos y no es ir a una escuela y pintarla.”*

El 2001, una vez más, vuelve a ser mencionado como un punto de inflexión en los programas de voluntariado corporativo. Desde el punto de vista comunicacional, debido a la visibilidad de los efectos de la crisis socio-económica, es dable afirmar que muchos empleados sintieron el impulso de comprometerse con la nueva cuestión social,

contribuyendo con las tareas realizadas por la fundación. Aquí, la importancia del papel de los medios de comunicación fue crucial porque ciertas imágenes, en especial aquellas que mostraban el problema de la desnutrición en Tucumán, movilizaron al personal de las empresas a realizar algo al respecto. Hubo un replanteo sobre cómo trabajar –desde el sector productivo– sobre temáticas que, en definitiva, son públicas. Así pues, para diversas compañías, la crisis del 2001 fue una gran impulsora de los programas de voluntariado corporativo debido a su capacidad para canalizar las diferentes propuestas de los empleados.

**G.F.E.**

*“Yo lo que vi es que por efecto de los chiquitos de Tucumán que salieron por la TV, diarios, etc., eso pegó muy fuerte en la gente. Hubo una primera reacción solidaria, muy extendida. Eso empezó a abrir canales de difusión de este concepto de responsabilidad social... Ahora han entrado en una vorágine, hay empresas preocupadas porque no tienen un programa.”*

**G.F.E.**

*“Desde el año 2001, ése (el voluntariado corporativo) sí es un programa que surge con la crisis, porque acá se hacían muchos programas de donaciones, muchas cosas aisladas, pero vimos también una necesidad en la gente de ayudar... En un momento en que todo el mundo tenía a alguien a quien ayudar, entonces le dimos forma, le pedimos ayuda a la fundación global...”*

En general, pudimos presenciar que la iniciativa provenía de dos esferas diferentes: por un lado, podía ser el resultado de una decisión del directorio de la empresa, pero desarrollada por la fundación y, por otro, su origen podía ser rastreado en las múltiples intenciones de los empleados –aún aisladas– de realizar algún tipo de trabajo solidario. En el segundo caso, la compañía y la fundación terminan dando respuesta conjunta a una demanda que surge de su público interno y, a raíz de ésta, arman la estructura para dicha iniciativa. Desde el punto de vista de la empresa, el voluntariado corporativo es muy valorado porque permite que los empleados realicen trabajos comunitarios bajo el respaldo

institucional y porque, al mismo tiempo, favorece su identificación con la cultura organizacional de la compañía y aumenta la satisfacción del personal.

### **G.F.E**

*“Impacta mucho (en la identidad corporativa). Se ve –sobre todo– en el interior y en las comunidades más chicas donde, muchas veces, miraban a la gente de la empresa como algo extraño, al ver que la gente se involucra activamente con su participación personal, no era dar un cheque y ya está o desentenderse, es ir todos los fines de semana y ayudar...”*

### **G.F.E.**

*“Nosotros tenemos una revista interna (...) Estamos tratando de generar un vínculo mayor, una concientización mayor de conciencia corporativa.”*

La dimensión externa de la comunicación de las fundaciones empresarias está asociada al diálogo con los interlocutores secundarios y públicos. A grandes rasgos, ésta es altamente valorada como una manera de mantener un compromiso sostenible con los diferentes grupos de interés. Sin embargo, según el público al cual está orientada, presenta diversas características. Más específicamente, sus principales públicos son: las otras fundaciones; las organizaciones de apoyo con las cuales trabaja; los beneficiarios; los organismos públicos; la sociedad en general, y los consumidores en particular.

Cuando las fundaciones comunican a sus pares, suelen tener presente la idea de movilizar a otros actores que se ocupen de la misma área temática. A partir del diálogo sostenido con ellos, de acuerdo con lo relevado, es posible que surjan diversos convenios de trabajo como así también acuerdos para incidir –de manera más significativa– en las políticas públicas. Más específicamente, en los testimonios recogidos pudimos observar que el Grupo de Fundaciones, muchas veces, aparece como una referencia significativa porque funciona como un espacio abierto al intercambio de ideas. Varios gestores reconocieron la importancia de dicho ámbito no sólo porque fomenta la comunicación entre pares, sino también porque opera como un transmisor de conocimientos en torno a la inversión social privada.

Con respecto a las organizaciones de apoyo con las cuales trabajan, algunos entrevistados hicieron referencia a las negociaciones que deben tener sobre las pautas que giran en torno a la comunicación de lo realizado. Este fenómeno es particularmente interesante puesto que las empresas, mediante sus fundaciones, tendían a relacionarse con instituciones pequeñas que no acostumbraban presentar normas formales acerca del manejo de la información. En la actualidad, en afinidad con el proceso de profesionalización del tercer sector, algunas organizaciones de apoyo comienzan a demandar ciertas modalidades de gestión de la comunicación.

#### **G.O.A.**

*“Con el tema de empresas, somos muy cuidadosos del uso que se hace con nuestro nombre, todo acuerdo o programa que se haga con una empresa tiene que mediar un convenio perfil en donde se acuerde que cada comunicación que quiera hacer la empresa respecto al programa lo tiene que presentar y se tiene que aprobar.”*

Igualmente, cabe mencionar que las organizaciones que actúan sobre una única localidad -en general- no poseen una política al respecto. Sin embargo, esta ausencia no significa que tengan una postura negativa hacia las tareas de la comunicación. En realidad, están muy involucradas con la resolución de problemas específicos de la población con la cual trabajan, en detrimento de otras cuestiones de su gestión. Además, a diferencia del perfil profesional de las fundaciones empresarias entrevistadas, estas organizaciones no suelen tener, dentro de sus recursos humanos y en forma relevante, personal formado especialmente para dicha labor de comunicar. No obstante, si bien las fundaciones cuentan con personas con este perfil profesional, la mayoría de éstas no cuentan empleados que se dediquen exclusivamente a este tipo de trabajo.

#### **G.O.A.**

*“...como una crítica constructiva, a nosotros nos está haciendo falta la idea de desarrollar un área de comunicación...”*



Una de las mayores dificultades de la relación entre la fundación empresaria y la organización de apoyo es la discusión de ciertos aspectos vinculados al sostén de la estructura de la última. De este modo, es comprensible que la transparencia del diálogo se vea perjudicada porque, como ya lo expusimos en un apartado anterior, no existe habitualmente una clara discusión sobre este punto de la financiación. Por consiguiente, es muy frecuente que las organizaciones de apoyo deban recortar el presupuesto asignado a los programas para así poder solventar su propio mantenimiento.

En cuanto al manejo de la comunicación en las organizaciones de apoyo, es importante mencionar que la imagen de las mismas también suele ser un elemento fundamental porque, en reiterados casos, las fundaciones las seleccionan por la idea que se han formado sobre éstas. Dicho en otras palabras, en reiteradas ocasiones los entrevistados de las fundaciones nos han expresado que deciden trabajar con aquellas organizaciones que les fueron recomendadas o con las que son reconocidas por su seriedad y efectividad. En este sentido, la información que posean acerca del trabajo que desempeñan y de la trayectoria que las avalan resultan dos aspectos muy considerados a la hora de elegir con quién desarrollar sus programas.

Otro tipo de comunicación que surge de la relación entre las fundaciones y las organizaciones de apoyo deriva de la necesidad de rendir cuentas y medir los procesos y resultados. Desde la perspectiva de los gestores de las últimas, la tendencia más importante manifiesta que deben mantener al tanto a las fundaciones de cómo funcionan los programas implementados que ellas financian.

A su vez, los beneficiarios son contemplados como un público muy importante de la comunicación de la fundación porque, en última instancia, son los destinatarios de sus programas y acciones. Por lo tanto, el hecho de tener un contacto constante con ellos funciona como una forma de demostrar el compromiso asumido por la empresa. Además, quienes tienen más incorporada la idea de la sustentabilidad sostienen que este aspecto es realmente significativo porque a partir del diálogo con esta población beneficiada, entre otros aspectos, se puede generar un cambio sostenible en el largo plazo. Además, si la fundación logra enviar mensajes coherentes entre lo prometido y lo realizado, contribuye a favorecer la imagen y la reputación corporativa. De todas maneras, como ya fue mencionado, son las organizaciones de apoyo las que poseen mayor capacidad para

contactarse con los beneficiarios y, en la mayoría de los casos, las fundaciones les encomiendan esta labor.

Los organismos públicos, por su lado, también pueden funcionar como interlocutores importantes de la labor de las fundaciones empresarias. En términos generales, suelen ser considerados cuando éstas pretenden tener injerencia en las decisiones acerca de la agenda pública. Asimismo, como ya hemos aludido, cumplen un papel fundamental al abordar ciertas áreas temáticas tales como la educación o la salud. En estos casos, la articulación con instituciones estatales –escuelas u hospitales– resulta un paso clave para poder generar el impacto deseado y así contribuir a la nueva cuestión social.

Muchos entrevistados, pertenecientes a fundaciones empresarias y a organizaciones de apoyo, marcaron la importancia de que la información esté al alcance del público en general. Desde su perspectiva, el hecho de que la sociedad pueda tener acceso al contenido de las políticas, los programas y las prácticas de las empresas y de sus fundaciones resulta un paso fundamental para favorecer la confiabilidad de sus acciones. Además, la divulgación de tal información es considerada como una práctica esencial de las empresas socialmente responsables. En especial, quienes remarcan este aspecto tienden a tener en cuenta en su discurso la relevancia del diálogo con una multiplicidad de actores sociales.

En este sentido, la comunicación también puede ser apreciada como una función muy interesante de la labor de la fundación empresaria porque, si se realiza con responsabilidad, puede ser percibida como una manera de generar transparencia. Una fundación socialmente responsable –de acuerdo con los entrevistados– se encarga de transmitir lo realizado de forma tal que evite dar información confusa, aunque esto no siempre ocurre.

#### **G.F.E.**

*“Te venden cosas...entonces, es lógico que tengan ese componente de grandilocuencia y de ocultar cifras (...) y cuando preguntás: ¿cuántas becas dan?, dos por año, y pareciera que becaran a todo el colegio rural...”*

Para evitar la falta de precisión en la evaluación del trabajo realizado, algunas fundaciones incorporaron la elaboración de un balance social. Por balance social

entendemos “... una herramienta de la política empresaria que permite evaluar cuantitativa y cualitativamente el cumplimiento de la responsabilidad social de la empresa en términos de activos y pasivos sociales en sus ámbitos interno y externo, durante un período de tiempo determinado y frente a metas de desempeño definidas y aceptadas previamente, con fines de diagnóstico del clima laboral y social, información, planeamiento de su política social y concertación con los diversos sectores con los cuales la empresa se relaciona” (González García, 2005: 11).

El balance social, en un nivel general, es apreciado como una manera de generar transparencia. Y, a su vez, es muy valorado porque favorece la imagen que los públicos tienen sobre la fundación y su empresa de origen. No obstante, como la implementación de esta herramienta se encuentra inserta dentro del ideal de una gestión socialmente responsable, es comprensible que ésta sea percibida como parte de un proceso. No todas las organizaciones los realizan, pero la mayoría están reflexionando sobre este tema. Dicho en otras palabras, si bien no todas las fundaciones empresarias están elaborando sus propios balances sociales, en general sí están pensando sobre la ejecución de esta práctica.

**G.F.E.**

*“Yo creo que básicamente es porque así como quedó relegado todo lo de comunicación, eso (el balance social) también estuvo relegado. Ahora se está empezando a trabajar sobre eso también.”*

**G.F.E.**

*“Nos interesa hacer negocios, pero en forma transparente. Por eso, el balance social es el disparador de la etapa en la que se muestra la transparencia en la compañía. Si uno es transparente, ¿por qué no mostrarlo?”*

A medida que el proceso de profesionalización de la labor de la fundación en general y el de la gestión de comunicación en particular va siendo cada vez más desarrollado, la elaboración de balances sociales tiende a ser una práctica más frecuente. En relación con este proceso, las tácticas de comunicación también son replanteadas, trazando cierta evolución en el manejo de la información. Por ello, un paso habitual que

generalmente suele anteceder a los balances sociales es la construcción de memorias o *brochures* de las actividades realizadas.

### **G.F.E.**

*“... no había comunicación de ninguna de las actividades de la fundación para afuera, era todo así muy cuidado y estaba la decisión política de no comunicar nada. En el 2000 si sacamos un brochure institucional y después, ahora, se está trabajando un balance social más acorde.”*

Si tomamos en cuenta los datos brindados por la “Encuesta de Responsabilidad Social Empresaria” llevada a cabo por la Fundación IRSA, El Foro del Sector Social y la Universidad de San Andrés, podemos apreciar lo siguiente: “La mitad de las empresas encuestadas aproximadamente publica información sobre estas acciones (sociales, ambientales y comunitarias), mientras que la otra mitad prefiere no hacerlo. Cerca de un tercio de las empresas, publica un reporte o balance social en forma anual, mientras que otro 7% lo publica esporádicamente, y otro 16% publica información sobre sus acciones pero no en forma sistematizada en un reporte o balance...” (Berger; Reficco; Hermelo, 2005: 29).

Los medios de comunicación, en particular, tienen muy presente la reflexión sobre cómo ejercer responsablemente su trabajo y su vinculación con la administración de la información. Estos replanteos pueden centrarse en la cobertura sostenida a ciertas problemáticas sociales para que sean percibidas como de interés público y para incidir en la agenda periodística. También remarcan que, a causa de las tareas que llevan a cabo, deben ser muy cuidadosos a quién o a qué organización otorgan visibilidad, porque dar a conocer alguna iniciativa significa que, tras ello, ésta tendrá mucha repercusión. Asimismo, si bien hay una reflexión incipiente acerca del tratamiento sobre la RSE, nuestros entrevistados recalcaron la importancia de que exista una coherencia entre los apoyos publicitarios y las coberturas de RSE dado que, tal vez, haya alguna empresa a la cual deberían criticar desde la acción, pero que –al mismo tiempo– representa uno de sus principales anunciantes.

**G.F.E.**

*“La responsabilidad de un medio no es lo mismo que la responsabilidad de una empresa (...) Si vos te fijás, siempre se ha tratado los temas educativos...”*

En cuanto a la comunicación con los consumidores, el hecho de establecer una gestión eficaz con ellos –según la literatura de esta temática– tiene un impacto comercial muy positivo. Por cierto, el ejercicio de la responsabilidad social empresaria es un atributo que tiende a ser cada vez más valorado por la sociedad civil. Entonces, la difusión de las acciones con la comunidad puede contribuir al posicionamiento de las empresas en el mercado. En consecuencia, es comprensible que los entrevistados, aunque no siempre directamente, hagan alusión a esta cuestión.

Desde las organizaciones de apoyo, el discurso de sus gestores tiende a remarcar la importancia creciente de la demanda de la sociedad civil y su capacidad para ejercer presión sobre el sector productivo. En este sentido, hacen hincapié en el pedido por la transparencia de sus acciones y, a su vez, por una administración responsable de su comunicación. La información, entonces, aparece como un valor significativo porque posibilita una elección que, por lo menos en términos de consumo, incluye una determinada posición ética. En otras palabras, a la hora de elegir un producto o un servicio, algunos entrevistados manifestaron que los consumidores comienzan a valorar a aquellas compañías que aportan al desarrollo nacional.

Quienes trabajan en las fundaciones también son conscientes de que, en algunos casos, puede existir cierto prejuicio ante la comunicación de sus acciones. Así pues, si bien generalmente valoran la dimensión relacional que ésta promueve, también intentan ser muy cautelosos en la forma en la cual exponen su labor. Aunque la sociedad civil demanda información, como ya hemos indicado, un manejo poco apropiado de la visibilidad de sus programas con la comunidad puede contribuir a que su público tenga impresiones que no favorezcan a la imagen de la empresa.

**G.F.E.**

*“...lo que sí creo es que hay en la sociedad una especie de ambivalencia, en el público donde vos le vas a comunicar hay esto de: ¿esta comunicación no es una*

*publicidad encubierta? ¿Toda esta acción no tiene más que ver con la publicidad? Una publicidad más barata que la empresa consigue que es desarrollar una gran campaña y generar una imagen altamente positiva. ¿No pasará por ahí? Yo creo que esa es una duda legítima, una duda que quizás no está abordada en el discurso actual, tanto de los valores y las culturas de las organizaciones...”*

El hecho de tener en cuenta a los diversos públicos es un aspecto fundamental de la gestión comunicacional de las fundaciones empresarias. Por ello, hemos podido identificar que el propósito de generar un impacto positivo en los *stakeholders* está presente en el discurso de sus gestores. El mantenimiento de un diálogo sostenido y transparente con los diferentes grupos de interés (primarios, secundarios y públicos) suele ser altamente valorado puesto que tiende a ser identificado, en afinidad con lo trabajado sobre la RSE, como una característica esencial de toda organización socialmente responsable. Por ende, este tipo de trabajo adquiere un rol fundamental dado que un manejo claro y ético puede resultar un elemento capital para mantener comprometidos a los distintos interlocutores. Con todo, hemos podido presenciar una reflexión y un interés creciente acerca de la comunicación hacia el público interno y el externo, pero surgen ciertas críticas entre nuestros entrevistados en torno a la manera que la gestionan.

#### **G.F.E.**

*“Las memorias están cada vez más lindas, más jugosas en fotos y demás. A mí me preocupa eso (...) Algunas frases se me grabaron: no hay que trabajar para la memoria, siempre el interés tiene que ser cumplir una función social.”*

En este punto, es importante diferenciar cuáles son los mensajes que las empresas quieren enviar, a través de sus fundaciones, hacia sus públicos. En un nivel general, se intenta hacer hincapié en la distinción entre las siguientes representaciones: la empresa que actúa por bondad y aquella que, como ciudadano corporativo, se comporta de forma responsable con su entorno. A partir de la consideración del surgimiento de este nuevo modelo de responsabilidad social empresaria, hemos podido observar que la mayoría de los entrevistados solieron remarcar el último aspecto.

### ***IX.c. Filantropía y RSE: diferentes modalidades de comunicación***

En el pasaje –dentro del campo de las acciones con la comunidad– del ideal de la filantropía hacia el de la responsabilidad social empresaria y su correspondiente vinculación con el propósito de generar inversión social privada, podemos ver –como ya hemos manifestado– que las fundaciones comienzan a contemplar la dimensión comunicacional más atentamente. Dicho en otras palabras, a medida que este tipo de prácticas comienzan a ser más sistematizadas y programadas a mediano y largo plazo, la preocupación por enviar mensajes que concuerden y favorezcan a la misión y la visión de la organización es un elemento cada vez más apreciado debido a su carácter facilitador. Además, este proceso de profesionalización incluye una forma específica de administrar la comunicación y se caracteriza por tener un discurso diferente al que caracterizaba al ideal de la filantropía privada anónima.

#### **G.F.E.**

*“...hubo muchísimas actividades inicialmente y después se fue cada vez profesionalizando más y respondiendo a una lógica un poco más profesional y que antes era un poco más filantrópico (...) estaba la decisión política de no comunicar nada.”*

*GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN DE LAS FUNDACIONES EMPRESARIAS*

Modo de relación entre la empresa y la comunidad	Gestión comunicacional	Discurso
Filantropía	Dimensión Interna: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rendición de cuentas a los accionistas.</li> <li>• Política informal de comunicación para los empleados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfocado en la idea de la beneficencia.</li> <li>• Beneficiario: sujeto pasivo.</li> </ul>
	Dimensión Externa: Bajo perfil	
Responsabilidad Social Empresaria	Dimensión Interna: <p>Política organizada de comunicación que atraviesa la fundación y la compañía</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear identidad corporativa.</li> <li>• Movilizar al personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborado desde la inversión social privada.</li> <li>• Beneficiario: actor social capaz de mejorar su posición en la estructura social.</li> </ul>
	Dimensión Externa: <p>Política organizada de comunicación a los diferentes <i>stakeholders</i>.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Instrumento de transparencia.</li> <li>• Difusión de las convocatorias a personas u organizaciones.</li> <li>• Instancia de conocimiento.</li> <li>• Capacidad de generar un efecto multiplicador.</li> <li>• Enviar mensajes que posicionen a la empresa como socialmente responsable.</li> </ul>	



En cuanto a la gestión de la comunicación, el *modelo de la filantropía* se caracteriza, en su dimensión interna, por las siguientes características: una rendición de cuentas sistemática a los accionistas y una política informal con respecto a los empleados de la empresa. La importancia de informar a los accionistas sobre la manera en la cual se utilizó el monto asignado resulta, sin dudas, un aspecto fundamental porque dicho público es el principal interesado en conocer los resultados. Siguiendo este razonamiento, ellos prefieren conservar aquella concepción de la caridad prácticamente anónima, ya que les resulta suficiente que los beneficiarios sepan que son ayudados por la fundación. En este sentido y retomando lo anteriormente enunciado, no sólo diferencian a sus prácticas de las tácticas de publicidad, sino que también las separan de cualquier estrategia de comunicación al personal de la compañía y, sobre todo, de su dimensión externa. De todos modos, a través de mecanismos informales (por ejemplo: el boca a boca) los recursos humanos de la empresa suelen enterarse de las tareas que realiza la fundación.

Tampoco procuran comunicar sus acciones al público externo puesto que su ayuda puede estar asociada a una etapa incipiente de la labor de la fundación, es decir, cuando todavía no han profesionalizado su gestión. O bien, porque su forma de trabajo corresponde a una modalidad de acción que se encuentra fundamentalmente ligada a la reacción generada por petición y que, de tal manera, no tiende a valorar a la comunicación como una estrategia que favorece la consolidación de los programas a mediano o largo plazo.

En términos del discurso utilizado, el modelo filantrópico tiende a ser elaborado desde la idea de la beneficencia. De acuerdo a lo enunciado en el marco teórico, esta forma de encarar el trabajo social tiene sus raíces en los orígenes del tercer sector en la Argentina en tanto que la idea subyacente es la del deber moral de los pudientes o más precisamente, en este caso, del sector productivo. En consecuencia, "...casi siempre se trata de acciones puntuales y discrecionales (...) En general, los bienes y servicios son asignados caso por caso en virtud de una demanda que recibe un tratamiento más o menos arbitrario por parte de quien tiene el poder de distribuir y asignar" (Tenti Fanfani en Thompson, 1995: 58). Así pues, el beneficiario termina siendo un sujeto pasivo que recibe la ayuda de una fundación empresaria mediante una donación monetaria o en especie.

Con respecto al *modelo de la RSE*, hemos presenciado que existe cierta heterogeneidad en cuanto a su definición. A pesar de que la discusión sobre el rol de la empresa no es reciente, esta idea no es entendida de forma unívoca. Por ello, los entrevistados tendieron a presentar puntos de vistas disímiles en torno a la misma, aunque cabe mencionar que la RSE generalmente fue asimilada como una forma ética de desarrollar los negocios de la compañía y de vincularse con su entorno.

### **G.F.E.**

*“...pero me parece que sí falta que todo este tema de la filantropía empresarial, porqué la RSE, qué es, porqué la hacemos y qué nos lleva a hacerla, se dé en una discusión más profunda.”*

Ahora bien, cuando las fundaciones empresarias se relacionan con la comunidad bajo el amplio esquema de la *RSE*, tienden a considerar muchos de los aspectos valiosos, ya mencionados, de la comunicación. En consecuencia, diseñan una política formal tanto para la dimensión interna como también para la externa. La primera atraviesa la fundación y la compañía puesto que, según los propios gestores, permite y favorece la consolidación de su identidad corporativa y, a su vez, alienta a que el personal sea movilizado en afinidad con la misión y visión de la organización.

A diferencia del esquema filantrópico, el de la *RSE* hace hincapié en el diálogo sostenido con los diferentes stakeholders. En un nivel general, el trabajo comunicacional es valorado porque no sólo funciona como una instancia de conocimiento en la medida que se exponen los aciertos y los obstáculos de la experiencia adquirida, sino también porque puede tener un efecto multiplicador en otros actores sociales. Más específicamente, la elaboración de los balances sociales tiende a ser apreciada como una forma para garantizar la transparencia de lo realizado. Y la difusión de las convocatorias, por otra parte, es estimada por su capacidad para acercar la organización a la comunidad y para que ésta pueda conseguir la ayuda de la fundación.

En cuanto a la problemática de la imagen y la reputación, es dable afirmar que las fundaciones, al manejar adecuadamente el envío de los mensajes sobre lo realizado con la

comunidad, pueden posicionar a su compañía como una empresa socialmente responsable. Aquí también el papel de los stakeholders resulta fundamental porque la reputación puede ser definida como “...la representación cognoscitiva de la habilidad de una compañía para satisfacer las expectativas de los stakeholders (...) es la imagen neta que los stakeholders tienen de la compañía” (Fombrun en Villafañe, 2003: 25).

Por otra parte, el discurso de la beneficencia comienza a ser suplantado por el de la inversión social privada. Vale recordar que por ésta entendemos al “...uso responsable, proactivo y estratégico de recursos privados cuyo retorno esperado es el bienestar de la comunidad y su desarrollo en el largo plazo” (Langan; Aftalión, 2005: 17). Esta idea se distingue del discurso de la beneficencia dado que no se caracteriza por las intervenciones aisladas, sino porque funciona mediante la implementación de programas donde los beneficiarios tienen una mayor injerencia y son percibidos como sujetos capaces de tener una movilidad social ascendente.

## **X. La construcción de capital social, el nuevo desafío**

El estudio sobre el capital social, como hemos manifestado anteriormente, es un aspecto de suma relevancia en la temática de la responsabilidad social empresarial no sólo porque está ligado al mejoramiento de la calidad de vida de los individuos y de las comunidades, sino también porque favorece las relaciones sociales, el buen funcionamiento de las instituciones, la vida democrática y el desarrollo socio-económico con inclusión. En realidad, desde el punto de vista de nuestros entrevistados, el hecho de generar capital social es uno de los desafíos más relevantes que debe afrontar este nuevo modelo de gestión corporativa. Si bien algunos hablaron explícitamente de este concepto, otros lo abordaron en una manera más indirecta, pero la mayoría hizo hincapié en la necesidad de pensar y de actuar en forma articulada con los diferentes actores sociales.

### **G.F.E.**

*“... en mi opinión, me parece que todavía hay un trabajo para crear capital social...”*

En este caso, el objetivo principal de este apartado es analizar si la relación entre las fundaciones empresarias y las organizaciones de apoyo de la sociedad civil constituye una fuente del mismo. Para ello, a partir de la revisión bibliográfica realizada y de acuerdo con lo relevado en nuestra salida a campo, hemos decidido abordar el análisis sobre este concepto a través del estudio de tres ejes conceptuales: el compromiso cívico, las relaciones de reciprocidad y confianza, y el nivel de asociatividad. Cabe mencionar que la importancia de estas dimensiones está relacionada con su capacidad para enriquecer y fortalecer el tejido interno de una sociedad. Tras ello, haremos referencia a los diferentes tipos de capital social que surgen de esta relación.

### ***X.a. Compromiso cívico***

Aquellas comunidades portadoras de capital social son las que han podido desarrollar un nivel de compromiso cívico mayor y donde los ciudadanos participan significativamente en los asuntos públicos. De tal modo, a medida que aumenta la densidad de las redes de compromiso cívico, es más probable que se tienda a cooperar a fin de alcanzar un beneficio mutuo (Putnam, 1993).

De ahí que nos parece importante rescatar, en primer lugar, la relación entre la idea de una empresa socialmente responsable y la noción del ciudadano corporativo. Es importante recordar que esta última alude a la participación ciudadana de la compañía y, a su vez, supone que la misma cumple con los requisitos legales y éticos propios del contexto donde opera. Más aún, indica que la misión de la empresa va más allá de la búsqueda de acumulación de capital económico, volviéndose un actor social comprometido con el interés público. Entonces, sus fundaciones –desde la perspectiva de la mayor parte de los entrevistados- se convierten en organizaciones idóneas para desarrollar los lazos con la comunidad en forma profesional, sistemática y perdurable en el tiempo y, consecuentemente, permiten que la empresa se manifieste como ciudadana corporativa.

### **G.F.E.**

*“...yo creo que no habría nada ilegítimo en que una empresa sólo se preocupara de su ganancia, no sería ilegítimo, quizá no sería tan loable, pero no sería ilegítimo. Sería una empresa que así como un ciudadano que no participa de las cuestiones de su país, esa empresa no le preocupa más que ella misma, bueno, es un nivel de desarrollo moral, hay niveles superiores, pero esto tiene ya que ver con valoraciones, no tiene que ver con leyes, con cosas que se pueden imponer, tendrán sus ventajas y castigos sociales, quizás les compren menos porque no aporta ...”*

Siguiendo este razonamiento y considerando la literatura acerca de la RSE, la creación de una fundación empresaria puede ser considerada en sí misma como una manera de plasmar el compromiso cívico de la empresa con la realidad circundante, puesto que su tarea –en nuestra muestra– está asociada al hecho de impulsar vínculos con los actores

menos favorecidos. Asimismo, puede ser entendida como una forma de llevar a cabo el denominado contrato social, en la medida que la compañía –por medio de su fundación– intenta contribuir con el desarrollo social.

**G.F.E.**

*“...doble contrato, de producir bienes y servicios de crear empleos, de invertir parte de ese excedente, de pagar los impuestos para obtener beneficios económicos y un contrato social para co-participar en el desarrollo de la sociedad en la cual se van a establecer...”*

Los gestores de fundaciones empresarias entrevistados también refirieron al interés por lo público, aclarando que este concepto supera la noción de lo estatal. La idea subyacente señalaba a aquellos intereses que son comunes, o bien, que son relativos al bien público. Por cierto, no presenciamos rasgos de aquella propuesta que tendía a plantear la reducción del papel del Estado. Es más, desde su punto de vista, en áreas tales como la educación o la salud, la colaboración con el sector público resulta una tarea prácticamente ineludible. Dicho en otras palabras, en contraposición con el enfoque que pretende un Estado minimizado, los entrevistados subrayaron la importancia del sector público. Esta valoración se funda -entre otros aspectos- en la magnitud de los presupuestos que dicho sector maneja, en su experiencia adquirida en el campo de la asistencia social y, a su vez, en su capacidad para diseñar e implementar políticas sociales no focalizadas. En definitiva, presenciamos que existe por parte de esta población una significativa apreciación no sólo hacia lo público, sino también hacia el sector estatal.

**G.F.E.**

*“...para nosotros, lo público es más grande que lo estatal. Entonces, poder incidir sobre el modo de operar o el modo de ver las cosas de otra fundación u organización, para nosotros, es también estar incidiendo en lo público.”*

Es decir, el replanteo acerca de la responsabilidad social empresarial –por lo menos desde las fundaciones– considera a los tres sectores sociales: público, productivo y

sociedad civil. Inclusive, visualizan que sólo a partir de la consolidación de este entramado social es posible un futuro aporte al desarrollo social. Su concreción, pues, es de vital importancia porque fortifica el capital humano, fortalece el capital social y crea estabilidad política (Kliksberg, 2004).

#### **G.F.E.**

*“Entonces, cuando encontrás gente en el sector público que también son emprendedores, líderes o gente valiosa, encontramos mucha satisfacción en apoyar ese tipo de cosas, están luchando desde adentro del sistema (...) El tema es éste: cuál es la función de estas fundaciones. Durante muchos años –en la Argentina– repetíamos la frase de un colombiano que era la de poder desarrollar modelos, experiencias replicables, pero lo planteaba como fuera del sistema y todos nos convencimos un poco de eso. Y yo ahora estoy en la vereda distinta, digo: hagamos eso, pero que tenga incidencia en el sistema, si no se pierde...”*

#### **G.F.E.**

*“Nosotros, al haber apostado a este modelo de gestión asociada: Estado-mercado-sociedad civil, lo que estamos tratando de (...) sacar aprendizaje sobre cómo se puede trabajar de esa manera...”*

Otro aspecto que manifiesta el compromiso cívico de estas organizaciones es su respeto por las instituciones. Al entender a la ciudadanía como el vínculo público que enlaza a los individuos con respecto al Estado, es comprensible que éste y sus correspondientes instituciones sean visualizadas como los principales responsables de garantizar la cohesión social. Por ende, nuestros entrevistados remarcaron la importancia de colaborar con las mismas, en detrimento de un intento de suplantar su gestión. Así pues, si bien participan en los asuntos públicos, no pretenden eclipsar el protagonismo del Estado en el campo de las políticas públicas y el desarrollo social, sino cooperar con dicho trabajo. De esta manera, se encargan de alentar el fortalecimiento del sistema democrático ya que favorecen a la consolidación institucional y al desarrollo con inclusión.

## **G.F.E.**

*“...tenemos que empezar a respetar las instituciones y ayudar, aunque no nos guste a veces, pero tenemos que respetar el Ministerio de Educación. Tenemos que respetar las escuelas porque así funciona la democracia, no cruzarnos, si no mezclamos todo. Resulta que las fundaciones somos el Ministerio de Educación y sabemos un montón de educación, y no es así (...) No podés pasar por arriba de un Ministerio, te guste o no el Ministro, no importa, hay que respetarlo, porque si no estamos cambiando los papeles, estamos en una democracia y tenemos que empezar a respetar lo que significa vivir en democracia.”*

Por otra parte, más allá de si las acciones con la comunidad son realizadas desde el modelo de la filantropía o desde la inversión social privada, las mismas pueden ser interpretadas como una forma de manifestar el compromiso cívico de una organización. Para llevarlas a cabo, algunas fundaciones optan por un programa de voluntariado corporativo, cuya finalidad generalmente está ligada a que su personal tenga una participación activa en un proyecto o en un programa específico. En este sentido, “...permite no sólo aprovechar las capacidades de los recursos humanos de las empresas para causas de beneficio público, sino también sensibilizar y educar a los empleados acerca de las necesidades de la comunidad, estimulando la participación social y el compromiso cívico. De esta manera, la empresa cumple una función socializadora fundamental en la vida adulta de los ciudadanos, promoviendo valores indispensables para el desarrollo social” (Berger; Reficco; Hermelo, 2005: 29).

En segundo lugar, las organizaciones de apoyo comparten con las fundaciones empresarias ciertas dimensiones del compromiso cívico en tanto que participan activamente de los asuntos públicos, a la vez que reflejan un gran respeto por las instituciones estatales. Posiblemente, el origen de esta coincidencia puede ser rastreado en el siguiente hecho: tanto unas como las otras son organizaciones del tercer sector. A pesar de la cercanía que tienen las fundaciones con la lógica empresarial, sus puntos en común, desde nuestro punto de vista, tienden a promover una lógica similar a la hora de reflexionar sobre estas temáticas.

En un nivel general, tener valores compartidos es un elemento clave para la generación de capital social, tanto en la relación entre la empresa y su fundación como



también en el vínculo entre ésta última y la organización de apoyo. En ambos casos, el hecho de coincidir en la mirada es un requisito muy apreciado a la hora de trabajar en conjunto, puesto que fortalece el compromiso a largo plazo con la labor desempeñada.

En cuanto a las normas, si bien no podemos escribir sobre el grado de cumplimiento de las mismas debido a que nuestro trabajo se caracterizó por centrarse en la dimensión subjetiva del asunto, nos animamos a abordar esta temática de acuerdo a lo que hemos podido recolectar en la salida a campo. De tal modo, es dable afirmar que las normas, consideradas como consecuencias del proceso de socialización sobre la vida cívica y sus concomitantes sanciones, funcionan como un marco de referencia inevitable de los testimonios acerca de la responsabilidad social empresaria y de las acciones realizadas por las fundaciones junto a las organizaciones de apoyo. En particular, cuando investigamos dicho vínculo, los entrevistados remarcaron la importancia de establecer reglas claras para facilitar la gestión entre ambas organizaciones. Por ello, la mayoría de los vínculos están formalizados por medio de convenios que se encargan de fijar las pautas de acción más importantes. Cabe aclarar que estas normas, a su vez, deben estar en concordancia con las predominantes en la sociedad donde se instituyen.

### **G.F.E.**

*“Tenemos contratos, de ambas partes (...) es auditado, comprometemos el dinero. Está todo muy blanqueado.”*

Según Putnam, los valores y las normas comunes funcionan como uno de los elementos principales para generar y fomentar la asociatividad en una comunidad cívica. Por su parte, Uphoff señala que, al ser compartidos, se convierten en manifestaciones de la forma cognoscitiva del capital social (intrínsecamente subjetiva). Por ello, cuando hay un consenso sobre los valores y las normas comunes se percibe una predisposición hacia la gestión cooperativa y hacia la búsqueda de resultados mutuamente beneficiosos, haciendo que la acción sea más deseable (Uphoff, 2000).

No obstante las coincidencias, las organizaciones de apoyo pueden ser claramente distinguidas por la magnitud que cobran –en un nivel general– los recursos humanos voluntarios con respecto al personal rentado. La importancia del voluntariado, entonces,

termina siendo realmente crucial porque les posibilita el desarrollo de sus acciones y programas. Como ya hemos mencionado, la financiación de su estructura organizacional resulta, en la mayoría de los casos, un tema de significativa importancia. Por ello, este tipo de contribución permite no sólo la subsistencia de la labor realizada, sino que incluso –en ciertas oportunidades– facilita la ampliación de sus servicios. Además, en términos más subjetivos, dicho aporte es muy significativo porque frente al “... frecuente individualismo y la indiferencia ante el drama de la pobreza, envía el mensaje de que somos responsables el uno del otro...” (Kliksberg, 2004:145). El voluntariado, en definitiva, tiende a relacionar el compromiso individual y colectivo con las cuestiones públicas.

### **G.O.A.**

*“Tenemos 18 personas rentadas y más de 80 voluntarias que vienen a la oficina, o bien, trabajan a distancia y, a nivel país, tenemos alrededor de 20 mil voluntarios.”*

En resumidas cuentas, la vida cívica; el compromiso institucional; el interés por los asuntos públicos; el grado de asociatividad son factores que favorecen el privilegio del interés colectivo sobre objetivos más particulares. Al mismo tiempo, suponen la democratización de procesos decisivos y, por ende, genera una conducta relacionada con los hábitos de cooperación, la solidaridad y la responsabilidad compartida.

### ***X.b. Las relaciones de reciprocidad y confianza***

Las redes sociales se construyen y se sostienen mediante las *normas de reciprocidad* que los individuos internalizan y que son reforzadas por medio de sanciones formales e informales. Las mismas no sólo facilitan la cooperación, sino que también reducen los costos de transacción, propios de la teoría económica. Así pues, las relaciones de reciprocidad implican que una de las partes puede obtener beneficios en el presente; suponiendo que, en el futuro, éste deberá ser retribuido a la otra. De tal modo, conllevan ciertas expectativas de comportamiento, una relación sostenida en el tiempo y la cooperación entre los individuos.

De acuerdo con Putnam, a escala comunitaria, el principio de reciprocidad generalizada reconcilia el interés personal con la solidaridad y, por ende, está asociado con las redes de intercambio social densas. En este sentido, las comunidades donde esta norma puede ser visualizada tienden a minimizar el oportunismo y a resolver más eficientemente los problemas que surgen de la acción colectiva. Siguiendo su razonamiento, las relaciones de reciprocidad usualmente están caracterizadas por un altruismo a corto plazo y por un interés propio a largo plazo (Putnam, 1993).

Al considerar nuestro problema de investigación, podemos decir que si bien -en este tipo de cooperación- no hay una clara definición acerca de lo que se espera de una u otra parte, observamos que las organizaciones tienen expectativas concretas sobre aquello que ciertamente saben que puede ser retribuido. Sin embargo, hemos encontrado ciertas tendencias que nos permiten esbozar cuáles son las ventajas que -en términos generales- esperan por parte de unas y otras.

Antes de delinearlas, nos parece importante aclarar que éstas, aunque no suelen tener la misma naturaleza, resultan del trabajo conjunto entre ambas instituciones. Y, en el caso de que las expectativas de comportamiento sean cumplidas, se encargan de mantener y fortalecer la búsqueda y la consecución de objetivos mutuamente beneficiosos. Por ello, se solidifican las funciones de los roles llevados a cabo y aumenta la productividad en los ciclos de asociatividad subsiguientes.

En general, al preguntar a las organizaciones de apoyo de la sociedad civil qué esperaban de las fundaciones, las respuestas más frecuentes estuvieron ligadas al rol financiador de las segundas. Pese a ello, esto no significa que las organizaciones no reconozcan los otros roles, sino que todavía las expectativas de comportamiento sobre lo que indudablemente será retribuido están reducidas al momento de la financiación. Incluso, los propios gestores de las fundaciones -tanto de las operativas como así también de las no operativas o de las mixtas- destacan este aspecto de la relación ya que es el modo más afianzado.

### **G.O.A.**

*“En cuanto a las fundaciones empresarias o a las empresas que te financian algo del proyecto o el proyecto en sí, no hay mucha instancia de digamos...eh...En realidad, es*

*más bien lo previo, se presentó el proyecto, se habló, se charló (...) se presentaron los presupuestos, se reacomodaron...”*

En cambio, de las organizaciones de apoyo habitualmente se espera más funciones que de las fundaciones empresarias. En primer lugar, éstas son las encargadas de relevar las necesidades de los beneficiarios de los proyectos que desarrollarán ambas instituciones y, a su vez, frecuentemente tienen bajo su responsabilidad la implementación de los programas aprobados.

### **G.F.E.**

*“Nosotros podemos establecer contacto con la gente de los pueblos chicos, pero son ellos (los integrantes de las OSC de apoyo) los que tienen el conocimiento de cómo generar una salida productiva para esos pueblos...”*

Del mismo modo, se supone que éstas deben informar a sus financiadores sobre los procesos y los resultados de las acciones realizadas. Al igual que las fundaciones deben rendir cuentas a sus empresas de origen sobre la forma en la cual manejaron su presupuesto, las organizaciones de apoyo deben “justificar” la utilización de los montos asignados por las primeras.

En ambos casos, podemos apreciar que las expectativas de comportamiento que creen que serán retribuidas pertenecen a una etapa más elemental de la relación puesto que no refleja la variedad de roles mencionados con anterioridad. En este sentido, consideramos que es importante aclarar que los gestores perciben que el desafío radica en la consolidación de una gestión más profesionalizada y asociativa por parte de las instituciones involucradas.

### **G.F.E.**

*“Sí, las fundaciones somos donantes, la ONG trabaja con la gente para lograr dinero de los donantes. Entonces, los que somos donantes tenemos la misma forma de trabajar, las mismas ideas, la misma estructura. La ONG es distinta, primero, es la que tiene que pedir dinero, ayuda (...) En cambio, nosotros somos donantes: “te estudiamos, a ver si te damos.”*

La *confianza*, por su lado, aumenta las relaciones de reciprocidad y los costos que provienen de su incumplimiento. Por ello, reduce las posibilidades de que los individuos o los grupos de una comunidad se desvíen de los objetivos colectivos. Además, es una dimensión fundamental de la gestión asociativa porque se encarga de lubricar la cooperación. Asimismo, ésta se desarrolla en aquellas sociedades donde las personas interactúan en una multiplicidad de grupos formales e informales (Putnam, 1993).

Con respecto a su relación con el compromiso cívico, vale mencionar que ambos elementos se refuerzan mutuamente dado que la confianza es un aspecto clave para el funcionamiento de cualquier sistema democrático. La misma surge de la existencia de redes de compromiso y participación cívicas que promueven la comunicación y el conocimiento mutuo; generando así -a partir de la interacción personal- información sobre el nivel de confiabilidad de los otros actores.

Al hablar sobre la importancia de esta dimensión, fue inevitable la referencia a nuestro país y a la interrelación con los diferentes actores sociales dado que la generación de confianza representa uno de los mayores desafíos de las organizaciones de nuestra muestra y, en general, los entrevistados subrayaron la necesidad de trabajar sobre ésta. Dicha relevancia puede ser comprendida puesto que si es baja “...mina muchas sinergias posibles y presiona por la creación de instancias para vigilar y obligar al cumplimiento de acuerdos; suben los costos del “pleitismo” que pueden ser macro-económicamente muy relevantes” (Kliksberg, 2002: 103).

#### **G.F.E.**

*“...es muy incipiente en un país en donde todos desconfiamos de todos es muy difícil, ese tema pasa por la confianza, pero creo que el tema de la confianza va a ir cambiando.”*

Los gestores de las fundaciones mencionaron la relevancia de sembrarla en las organizaciones de la sociedad civil más pequeñas puesto que ellos son conscientes de la mala fama que algunas fundaciones supieron cosechar y que, en consecuencia, también se extiende sobre las instituciones en las cuales trabajan. Por lo tanto, muchas fundaciones, en una primera instancia, deben realizar un trabajo orientado a establecer vínculos de

confianza con la organización elegida y, a su vez, con la población beneficiaria de los programas que llevan a cabo. No obstante, recalcaron que, mediante el paso del tiempo y a través de una gestión que legitime su proceder, las fundaciones pueden ir generando eslabones con la comunidad donde opera.

### **G.F.E.**

*“Nos ha pasado, cuando fue la capacitadora por primera vez, que tuvo un rechazo fuerte porque había esa cosa de que (...) siempre vienen y nos prometen cosas y después no nos dan. O nos dicen que van a hacer esto y después no pasa, como que había una relación muy tirante con las empresas de desconfianza.”*

Por otro lado, en relación con la comunidad de impacto, también tienen presente que deben realizar un trabajo similar porque muchas veces, en afinidad con lo que hemos expuesto en el apartado de debilidades y fortalezas, sobre ellas suelen recaer ciertos prejuicios que giran en torno a las razones por las cuales fueron creadas. Por ende, frecuentemente consideran como un elemento clave el hecho de tener una buena reputación para así poder trabajar en forma cooperativa con otra organización. Dicha afirmación tiene sentido si se piensa que “...mantener una buena reputación resulta a menudo más fructífero que intentar obtener algún tipo de ventaja personal, ya que el costo del oportunismo a largo plazo resulta mayor que un posible beneficio momentáneo” (Forni; Barreiro; Siles, 2004).

Dentro del vínculo investigado, la confianza puede ser visualizada como un elemento primordial en tres instancias específicas del trabajo entre ambas partes. En primer lugar, podemos decir que ésta cumple un papel fundamental en la selección de la organización con la cual se trabajará. En particular, cuando las fundaciones no realizan una convocatoria a concurso, las mismas tienden a colaborar con aquellas entidades que ya son reconocidas. Por lo tanto, a nivel general, tienden a depositar su confianza en las organizaciones de apoyo que tienen una reputación consolidada.

**G.F.E.**

*“Claro, es que eso funciona mucho, la recomendación entre colegas es un elemento que facilita el acceso. Yo cuando le he presentado alguna ONG a algún otro colega de otra fundación, y viceversa, el hecho de que alguien lo conoce, lo financió, etc., ya te inspira confianza. Entonces, una buena parte de esto, la selección de los proyectos se basa justamente en esto, en la confianza que te inspira la gente y si eso viene más o menos acreditado, se facilita, sobre todo para el que tiene menos experiencia en la tarea de seleccionar o el que necesita encontrar un buen proyecto rápido.”*

Por otra parte, las organizaciones de apoyo –en su gran mayoría- no mostraron tener establecidos ciertos criterios para decidir con quién trabajar. En general, buscan la financiación de diversas empresas o fundaciones y, tras ello, desarrollan sus tareas con aquellas que consiguen un trato. Sin embargo, en algunos casos, aquellas que tienen más poder rechazan ciertas propuestas que vienen de determinadas instituciones del sector productivo y que no coinciden con los valores fundamentales que se encargan de promover.

El segundo momento es el de la *delegación*, cuya expresión es la encargo por parte de una organización a otra la realización de determinadas tareas o el compromiso con algunas responsabilidades. A su vez, dentro de esta categoría, podemos encontrar tres dimensiones diferentes. Una indica la delegación por parte de la empresa de origen a su fundación y está ligada al nivel de autonomía que posea la última. Es decir, a medida que el grado de autonomía de la fundación sea más elevado, los entrevistados harán hincapié en la confianza depositada por la empresa debido a que funcionan como dos organizaciones claramente separadas. Por el contrario, aquellas fundaciones que trabajan a partir de ciertas áreas de las empresas son menos propensas a realzar este factor.

**G.F.E.**

*“Tampoco no te creas que el directorio hace muchas reuniones, tiene absoluta confianza en cómo se maneja la fundación. Tomó gente a la cual se le tiene confianza, no están encima, están al tanto, pero no están día a día ni mucho menos.”*

La otra dimensión refiere a la relación entre la fundación y la organización de apoyo. Como ya hemos expuesto en la instancia de la selección, las fundaciones al trabajar en forma cooperativa intentan elegir organizaciones que sean reconocidas para así poder depositar su confianza y, a su vez, delegar –en la mayoría de los casos- la ejecución del proyecto elegido. Las fundaciones confían que las otras organizaciones desarrollarán las acciones y los programas más adecuadamente porque tienen conocimiento de la zona donde trabajan y de las necesidades de los beneficiarios.

También pudimos observar que las organizaciones de apoyo más profesionalizadas y sofisticadas suelen terciarizar algunas de sus labores a otras más pequeñas. Dicho en otros términos, pudimos presenciar cómo este tipo de organizaciones se fían de otras (generalmente de acción local) para la concreción de los resultados propuestos en un comienzo.

En tercer lugar, encontramos que la confianza termina funcionando como un elemento cardinal para el *trabajo conjunto*. Al considerar nuestro problema de investigación y lo relevado en la salida a campo, podemos afirmar que el hecho de tenerla resulta primordial para así poder desarrollar eficazmente una gestión asociativa. Su importancia radica, entre otros aspectos, en su capacidad para favorecer a la resolución de los problemas colectivos en la medida que determina la asociación entre los individuos y los grupos de una comunidad. Sin embargo, debido a la importancia de este último factor, lo desarrollaremos a continuación en un apartado separado.

### ***X.c. Asociatividad***

El capital social forma parte de la estructura de las relaciones sociales y se encuentra reflejado tanto en el valor colectivo del entramado de éstas como así también en la potencialidad proveniente de dichas relaciones. Por lo tanto, es comprensible que la asociatividad sea una dimensión clave para el estudio del capital social. Cabe aclarar que entendemos por asociatividad a la riqueza del tejido social de una sociedad y al nivel de participación de sus integrantes en sus organizaciones (Kliksberg, 2002). La misma, conforme a la mayoría de nuestras fuentes de recolección, es una modalidad de trabajo que comienza a cobrar cada vez más relevancia con el transcurso del tiempo y a medida que los



actores, más allá del sector al cual pertenecen, empiezan a percibirla como una fuente de valor.

**G.F.E.**

*“...hoy, en principio, nadie va a decir para qué articularse (...) hace diez años sí (...) articularse es un bien, se ve como un beneficio mayor que los perjuicios que trae aparejados...”*

De acuerdo con los datos recogidos, los entrevistados hicieron referencia -una vez más- a la situación de nuestro país. En general, muchos destacaron la necesidad de trabajar en forma articulada debido a que esta forma de acción conjunta promueve la aceptación de diferentes puntos de vista. Entonces, la apreciación de la heterogeneidad representa un paso muy significativo puesto que, a partir de ello y de la generación de vínculos de reciprocidad y confianza, es posible sembrar el valor de la gestión asociada. Además, como las relaciones sociales constituyen la base del capital social (entendido como la capacidad de los individuos para asociarse en grupos u organizaciones con miras a la concreción de objetivos comunes), el trabajo sobre las diferencias propias de la interacción es una instancia decisiva a la hora de conciliar los diversos intereses.

**G.F.E.**

*“Para mí, es muy sano trabajar en conjunto. Le enseña al argentino a ser un poco más tolerante porque si nos juntamos diez, somos diez ideas distintas.”*

**G.F.E.**

*“...nosotros todavía estamos tratando de aliarnos, en general, en el país -digo-, en ponernos de acuerdo, todo tiende a que tratemos de ser iguales. En realidad, tendríamos que aprender a convivir y tolerar la diferencia y a saber que eso es un valor, es una riqueza, no es un obstáculo.”*

En definitiva, el análisis en torno a la problemática de la asociatividad fue dividido en tres dimensiones para así poder explicar más adecuadamente los distintos niveles que

hemos identificado. Por consiguiente, lo abordaremos mediante tres categorías: los lazos informales, los convenios y las alianzas.

Los *lazos informales*, desde nuestra perspectiva, están representados por aquellos vínculos que no se encuentran formalmente establecidos. En este punto es importante recalcar que, dentro del cuerpo teórico que aborda la problemática del capital social, algunos autores rescatan la importancia de los lazos débiles. Según Granovetter, los lazos fuertes presentan una situación paradójica en tanto que tienden a incluir fuertemente a los de adentro y excluir a los de afuera.

Siguiendo este razonamiento, Burt también trabaja sobre la fortaleza de los vínculos débiles. En su obra expone que la estructura social está compuesta por distintos grupos de individuos que sostienen vínculos más o menos estrechos entre sí. Dichos grupos están separados por los denominados “agujeros estructurales” y quienes logran traspasar estos huecos poseen una ventaja comparativa con respecto a los demás puesto que pueden acceder a información acerca de lo que sucede en los otros círculos. De esta forma, aquellos que lo consiguen, aumentan sus posibilidades de acción. Además, en la medida que la diversidad de sus contactos sea mayor, aumenta la garantía de que la información no termine siendo redundante (Burt, 2000). Así pues, es dable afirmar que la constitución de capital social también puede estar ligada a las vinculaciones que están fuera de los grupos de pertenencia.

En concordancia, los entrevistados mencionaron la relevancia del flujo de información entre quienes trabajan dentro del mismo campo de acción. Si bien los colegas no pertenecen a tal grupo, pueden terminar siendo un elemento muy apreciado para la transferencia de información entre quienes comparten la misma labor o entre quienes tienen en común determinados intereses. Retomando lo expuesto con anterioridad, un claro ejemplo de este flujo de información es la recomendación de organizaciones con las cuales colaborar o las cuales financiar. En consecuencia, es muy valorada la existencia de este tipo de relaciones horizontales dado que permite la transferencia de ciertos datos significativos y fiables para su trabajo.

Por otra parte, los vínculos débiles -de acuerdo con Putnam- también pueden ser considerados como pequeñas inversiones en capital social. Del mismo modo, pudimos ver que hay relaciones que aunque no están formalmente establecidas, pueden llegar a

consolidarse y a convertirse en futuros convenios o alianzas donde las expectativas están más delineadas, y las normas y los valores son compartidos. Dichas relaciones informales pueden encontrarse en un estadio incipiente de la vinculación entre las organizaciones del mismo campo. Por lo tanto, resulta posible que ésta en el futuro pueda asumir un carácter formal.

A diferencia de los lazos informales, el hecho de establecer un *convenio* entre una fundación empresaria y una organización de apoyo representa un grado mayor de formalidad en la relación y, por ende, supone que los roles que les corresponden a cada una de las partes están más definidos. Entonces, este grado de asociatividad también implica la “garantía” de un nivel de reciprocidad mayor cuando las expectativas de comportamiento fueron establecidas previamente. En este tipo de vinculación podemos visualizar un trabajo, anterior a la firma del convenio, que intenta conciliar los intereses particulares de cada una de las instituciones con el interés común.

La importancia de superar la informalidad reside en su capacidad para alentar el desarrollo puesto que conlleva un compromiso, por lo menos a mediano plazo, con una causa que esté unida a más de un actor social. Por ello, según lo comentado por nuestros entrevistados, existe una clara tendencia de pasar de lo informal a lo formal; sofisticando y profesionalizando así las instancias previas a la firma del convenio.

El convenio, de acuerdo con lo recolectado, representa la forma más frecuente de relación entre las fundaciones empresarias y las organizaciones de apoyo. Por cierto, en la medida que la formalización sea visualizada como un paso importante para trabajar en forma articulada, es comprensible que los convenios sean una de las modalidades más habituales de relación porque no conllevan un trabajo constante entre ambas partes, una visión compartida y una proyección de un futuro conjunto, características propias del proceso de construcción de una alianza. Y aunque este tipo de acuerdos no se fundan necesariamente en una mirada a largo plazo, suponen un plazo de tiempo determinado.

#### **G.O.A.**

*“...yo puedo tener un convenio de financiamiento con una fundación y no por eso ser una alianza.”*

Tras su cumplimiento, éstos pueden convertirse en futuras alianzas o, por el contrario, pueden pasar a ser percibidos como relaciones informales. En general, a juzgar por los testimonios de los gestores de organizaciones de apoyo, dicho paso depende del nivel de compromiso que haya tenido la fundación empresaria con el proyecto al cual estaba financiando o colaborando. O bien, de acuerdo con los entrevistados en general, éste puede estar ligado a la capacidad de construir objetivos comunes y mutuamente beneficiosos para ambas organizaciones.

A escala general, el convenio está relacionado con el modelo financiador que supone que la fundación empresaria respalda económicamente el proyecto mientras que a la organización de apoyo le corresponde el relevamiento de las necesidades, la implementación del programa y la realización de las mediciones sobre el trabajo realizado. En este sentido, nos parece importante destacar que los convenios están ligados a los acuerdos realizados con organizaciones no pares debido a que la alianza, como veremos más adelante, implica una mayor simetría entre las partes involucradas. Por ende, es más difícil alcanzar este grado de asociatividad cuando los vínculos no son pensados, en términos de capacidad y de poder de decisión, como equitativos.

**G.F.E.**

*“No, alianzas no hacemos (con las organizaciones de apoyo), sólo contactos, son acuerdos...”*

**G.F.E.**

*“Nosotros cuando nos aliamos a organizaciones no pares, lo que aportamos son recursos financieros, dinero...”*

En contraste, las alianzas implican cierto nivel de paridad entre las organizaciones vinculadas y, en particular, especialmente con respecto a la toma de decisiones. Por consiguiente, algunos recalcaron que sólo se puede hablar de alianzas cuando la cooperación surge de una relación entre pares dado que, de lo contrario, difícilmente se podría llegar a este nivel de simetría entre las dos organizaciones.

**G.F.E.**

*“Alianza es, por ejemplo, cuando (...) las dos somos fundaciones donantes, somos pares, tenemos tanta cantidad de dinero para llevar adelante.”*

Sin embargo, a juzgar por los testimonios de muchos entrevistados, esto no quiere decir que no sea posible desarrollarlas entre organizaciones de diferente naturaleza. Aunque dicha intención implica un esfuerzo mayor para integrar a las partes de la relación. Para constituir las alianzas, entonces, es necesario que haya un grado de confianza consolidado, una visión y un objetivo común y valores compartidos que determinen la forma en la cual van a concretar tal propósito. A su vez, éstas son generalmente identificadas con un compromiso a largo plazo entre las organizaciones aliadas.

**G.O.A.**

*“Para mí, lo central para establecer alianzas tiene que ver con la confianza y la visión, o sea, el poder llegar a un acuerdo sobre qué cosas se quieren hacer con esa alianza y en qué plazo se presenta esa alianza y cuál es el futuro de esa alianza, o sea, dónde va esa alianza es central.”*

Si bien pudimos identificar estos componentes, nos parece importante hacer hincapié en la existencia de un intenso debate alrededor del significado de este concepto. En realidad, en algunos casos hemos observado la utilización del término convenio como un sinónimo de alianza mientras que la mayoría fijó una marcada diferenciación entre ambas ideas. Siguiendo este último enfoque, hemos decidido abordar dichas dimensiones de la asociatividad en forma separada.

**G.O.A.**

*“Nosotros tenemos pocas alianzas con fundaciones empresarias y muchos proyectos patrocinados. La alianza implica un compromiso a largo plazo, donde hay una relación sembrada, donde hay expectativas de ida y vuelta, pero donde hay una línea de trabajo conjunto que es beneficiosa para ambos lados, mientras que hay muchos que sólo patrocinan algo puntual para que vos puedas llevarlo a cabo (...) Pero yo tengo 90*

*patrocinadores, no podría tener 90 alianzas. La alianza te requiere toda una cosa especial desde el tipo de programa.”*

Ahora bien, conforme a Austin, “...una alianza estratégica es una unión de esfuerzos organizacionales del segundo sector (privado) y tercer (publico no estatal) sector para promover acciones eficientes y eficaces que viabilicen una mejora en la vida de la sociedad, en especial de los sectores excluidos, mediante una relación de intercambio en que ambas partes se benefician y se desarrollan alcanzando sus objetivos institucionales” (Austin en Kowszyk, 2004: 59). Pese a que este autor hace referencia al sector productivo y al público no estatal, este trabajo considera que las fundaciones empresarias (organizaciones pertenecientes al tercer sector) funcionan como un nexo de sus compañías de origen y, por ello, creemos que esta definición se adecua a nuestro análisis.

Como ya hemos mencionado en el marco teórico, según Austin, existen tres estadios en la evolución de una alianza estratégica. El primero corresponde a la etapa *filantrópica* y alude a la solicitud de fondos de una organización de la sociedad civil a una empresa. El mismo no es un vínculo difícil de administrar y tampoco tiene un impacto en la misión de ninguna de las dos instituciones. La segunda etapa es la *transaccional* y refiere al intercambio de recursos y experiencia por parte de las organizaciones a través de actividades específicas como, por ejemplo, el voluntariado corporativo. Así pues, la interacción aumenta y se intensifica, crece la complejidad y las ventajas comienzan a multiplicarse en naturaleza y magnitud. La tercera es la de *integración* y supone que la misión, los empleados y las actividades de las dos partes empiezan a experimentar una mayor acción colectiva e integración organizacional. De este modo, las culturas organizaciones comienzan a ser afectadas por esta vinculación y, más específicamente, en esta instancia se produce la institucionalización de la alianza. Por otra parte, las más fructíferas son aquellas que fueron capaces de combinar los motivos altruistas con los utilitarios (Austin en Kowszyk, 2004).

No obstante, según la mayoría de los datos recolectados, las dos primeras categorías no pertenecen a las percepciones acerca de lo que implica una alianza. De hecho, los dos primeros estadios, el filantrópico y el transaccional, aluden principalmente a dos tipos diferentes de convenios que pueden ser establecidos entre las fundaciones empresarias y las

organizaciones de apoyo. El integrativo, en cambio, sí corresponde con la representación social de lo que generalmente se entiende por una alianza debido a que tiene en cuenta, entre otros aspectos, el establecimiento de una visión común entre las partes involucradas. En definitiva, aunque coincidimos con Austin al pensar a estas tres etapas como estadios distintos de la asociatividad, de acuerdo con nuestros entrevistados, sólo se podría hablar de alianza en el tercer caso puesto que ésta implica el ejercicio de un trabajo cooperativo desde una perspectiva común.

En tal sentido, es comprensible que las alianzas no sean un fenómeno frecuente debido al tiempo que, de por sí, se requiere para conformarlas. Por cierto, éstas se encuentran caracterizadas por su dimensión temporal. Ambas partes, en primer lugar, deben haber tenido un pasado en común que les haya permitido consolidar una relación de reciprocidad y que haya favorecido el grado de confianza existente. En segundo lugar, el presente debe ser visualizado como un momento beneficioso para las dos organizaciones en tanto que, a través de su gestión asociada, pueden alcanzar sus propósitos. Por último, también deben proyectar un futuro en común y deben saber cuáles son los pasos a seguir de esa alianza, es decir, es importante que visualicen un compromiso a largo plazo con la causa que las une.

En concordancia, debido a la cantidad de factores que deben ser compartidos y, a su vez, porque la proyección funciona como una característica fundamental de este tipo de vinculación, algunos gestores entablaron una analogía entre este grado de asociatividad con una relación de pareja.

### **G.F.E.**

*“...la alianza tendría que ser por cierto tiempo, tener objetivos, te aliás para algo y ese algo debe tener cierta proyección. Todos los ejemplos de alianzas los veo así, cuando te casás es para toda la vida, no para hacer un programita de tres meses, es para compartir más cosas.”*

A pesar de las ventajas que son atribuidas al trabajo articulado, en afinidad con lo expuesto en el apartado de debilidades y fortalezas de la relación, existen ciertos obstáculos ligados a nuestro objeto de estudio. Al retomar lo anteriormente enunciado y según lo

recolectado, pudimos identificar los siguientes: la dificultad para consolidar una visión común que integre valores y que, al mismo tiempo, busque resultados mutuamente beneficiosos; los impedimentos que surgen de las diferentes lógicas de trabajo; los prejuicios que recaen sobre las fundaciones empresarias; la tendencia a implementar acciones a corto o mediano plazo y la complejidad que implica el hecho de tomar de decisiones que nazcan del consenso y de la simetría entre ambas partes.

#### ***X.d. Tipos de capital social***

Como hemos mencionado en el marco teórico, existen tres tipos de capital social: de lazo, de puente y de eslabón. Los entrevistados hicieron hincapié en señalar a la generación de capital social como un reto relevante para la temática en la cual están involucrados. En este sentido, también pudimos observar cierto grado de reflexividad acerca de la creación de formas más específicas.

Se considera como *capital social de lazo* al resultado de relaciones caracterizadas por su proximidad en la medida que suele darse en el interior de grupos de referencia. En este sentido, podemos afirmar que está relacionado con el capital social grupal dado que se encuentra constituido por las relaciones interpersonales de confianza y reciprocidad (Lorenzelli, 2003). En cuanto a los datos recolectados, encontramos una clara intención de generar este tipo de capital social en la relación entre una fundación y su empresa de origen. Aunque, vale aclarar que dicho caso tiende a visualizarse en aquellas fundaciones que no poseen un nivel de autonomía elevado con respecto a sus compañías; confundiéndose así en un mismo grupo de referencia. Su creación, pues, no sólo está vinculada al fortalecimiento de la cultura organizacional y de la identidad corporativa, sino también a la mejora del clima laboral, de la lealtad hacia la institución y del trabajo en equipo. Por otra parte, a medida que la fundación sea más autónoma es más factible identificar el propósito de generarlo en el interior de la misma institución para así alentar un ejercicio responsable y sostenido con la causa por la cual están trabajando.

También puede ser valorado como un reto para las organizaciones de apoyo ya que tienen que articular, entre otros factores, a sus recursos humanos voluntarios con el compromiso hacia su misión. Es decir, sus gestores también tienen presente la idea de



construir capital social de lazo en el interior de las mismas porque facilita el trabajo conjunto.

A diferencia del capital social grupal, el origen del comunitario no se encuentra ligado a las relaciones entre personas, sino a la capacidad de la comunidad para establecer un marco de funcionamiento institucional proclive a la colaboración y para sancionar aquellos comportamientos que no se ajusten a dicho marco. En otras palabras, éste resulta del entramado institucional y favorece a la cooperación y a la gestión comunitaria como así también otorga a la comunidad la capacidad para emprender acciones colectivas en beneficio de los sujetos que la conforman (Lorenzelli, 2003).

### **G.F.E.**

*“Entonces, qué es lo que tendría que hacer, cuál sería la onda que a mí me gustaría que se dé: juntémonos (...) pasar de lo individual a lo colectivo. Las fundaciones, un poco, dieron el ejemplo de eso, pero no tiene que ser fundación con fundación, podemos juntarnos en red (...) en vez de una lógica de acciones, una lógica de asumir temas o causas. Entonces, hay que hacer una causa común.”*

Dentro de esta categoría, a nuestro entender, se encuentra el capital social de puente y de eslabón. El *capital social de puente*, por su parte, hace referencia a las relaciones horizontales o, en otras palabras, a las que ostentan una distribución simétrica del poder. Por un lado, la creación de este tipo de capital puede evidenciarse como un valor cardinal para la vinculación entre las propias fundaciones empresarias (cuando presentan un grado significativo de autonomía). Por el otro, el mismo también puede ser perseguido en la relación entre las últimas y las organizaciones de apoyo más consolidadas. De hecho, ambos casos tienen en común una distribución equitativa de poder.

Con respecto a las dimensiones analíticas propuestas en el apartado sobre la asociatividad, es dable afirmar que al darse una relación horizontal sólida entre una fundación empresaria y una organización de apoyo -es decir cuando existe un vínculo fuerte de confianza, reciprocidad y compromiso- podemos encontrarnos frente a una alianza estratégica. La simetría entre las partes involucradas en el vínculo, entonces, funciona como un elemento central para construir un lazo más denso y perdurable en el largo plazo.

El *capital social de eslabón* es el que se distingue por darse entre grupos diferentes o situados en distintos espacios de acción y de poder (Lorenzelli, 2003). La intención de crearlo puede encontrarse reflejada en el rol de facilitador ya que muchas fundaciones se proponen la promoción de redes sociales entre diversos actores o porque pretenden juntar intereses y causas comunes. Asimismo, a diferencia de las anteriores agrupaciones del capital social, ésta puede presentar múltiples variables.

Al abordar el tema de la educación, por ejemplo, pudimos ver que una modalidad frecuente de acción conjunta es la articulación de una fundación empresaria, una organización de apoyo y una escuela. En este sentido, es posible identificar que las organizaciones implicadas en la gestión asociativa no sólo se distinguen por el carácter institucional de cada una, sino que también se diferencian por ocupar diferentes espacios en el campo de acción sobre la educación como así también porque los recursos que poseen son claramente asimétricos entre sí.

Aunque, desde una postura crítica, Putnam sostiene que las redes verticales como las que se instauran entre patrones y clientes no pueden desarrollar la confianza ni la cooperación porque los flujos de información y las obligaciones son desiguales. Por lo tanto, es comprensible que los gestores de las fundaciones de nuestra muestra hayan recalcado la importancia de crear vínculos fiables y de reciprocidad con los actores con los cuales trabajan y que hayan destacado la relevancia que adquiere la simetría en la construcción de las alianzas.

Por último y en términos generales, los entrevistados coincidieron al identificar a la articulación entre los tres sectores (privado, público y de la sociedad) a través de sus correspondientes organizaciones como el desafío de mayor significancia puesto que este tipo de trabajo está asociado a la promoción del desarrollo sustentable.

## **XI. Conclusiones**

### ***XI.a. Tipos ideales de relación entre fundaciones empresarias y organizaciones de apoyo***

Nuestro trabajo comienza con la pretensión de conocer cómo se daban en la práctica las relaciones entre las fundaciones empresarias y las organizaciones de apoyo de la sociedad civil en el ejercicio de la RSE. Para poder estudiar lo que sucede en esta relación, hemos tenido en cuenta, en concordancia con nuestros ejes de indagación: las expectativas de comportamiento o roles que recaen en cada una de las partes que intervienen en la misma; la percepción que los gestores de dichas instituciones tienen acerca de las fortalezas y las debilidades de trabajar conjuntamente; la dimensión comunicacional; las características y la naturaleza de los programas de acción con la comunidad (particularmente los de educación y trabajo) y el aporte de la relación entre las fundaciones empresarias y las OSCs en la generación de capital social.

A fin de sistematizar los datos, construimos una tipología que nos permitió cruzar las variables observadas y profundizar nuestro análisis. Los tipos de relación contruidos, sin darse necesariamente en la realidad, resultan útiles para comprender el tema estudiado. Además, la utilización de esta herramienta nos permitió ordenar una multiplicidad de datos –presentes en el cuerpo general del trabajo– para poder cotejarlos entre sí. La tipología sugerida, entonces, no debe ser considerada como un tipo de relación promedio, sino como un modelo ideal y construido que establece cómo sería racionalmente el comportamiento de las fundaciones empresarias y de las organizaciones de apoyo de acuerdo a los parámetros tenidos en cuenta en nuestra investigación. Por ello, no podemos dejar de señalar que el comportamiento real sólo excepcionalmente se ajustará al modelo propuesto. Consecuentemente, los tres tipos que se detallan a continuación difícilmente se darán en la realidad en forma pura, pero permitirán confrontar los datos empíricos y ver las semejanzas y diferencias entre éstos y los tipos sugeridos.

Por cierto, estos tres modelos de relación deben ser comprendidos dentro del pasaje, desarrollado en el análisis de los datos, del paradigma de la filantropía al de la inversión social privada. Aquí, al plantear una nueva tipología pretendemos enriquecer la mirada

sobre la problemática seleccionada; sistematizando y caracterizando todas las variables analizadas en la presente investigación.

Si bien nuestra tipología tiene como punto de partida las etapas de las alianzas estratégicas desarrolladas por Austin, es decir, la filantrópica, la transaccional y la integrativa, nuestros tipos ideales no sólo presentan ciertas diferencias con la propuesta de este autor, sino que también intentan aportar nuevas dimensiones a la cuestión señalada. En este caso, de acuerdo con los datos empíricos recolectados, nos parece importante hablar de tipos de relación, en lugar de alianzas estratégicas. Dicha opción se corresponde con nuestro objetivo general de investigación y, a su vez, se encuentra en afinidad con las percepciones que nuestros entrevistados tuvieron acerca del significado y la implicancia del término ‘alianza’. A partir de tales percepciones, no parece pertinente por ejemplo hablar de alianzas cuando la vinculación se limita a donaciones en dinero o especies. En cambio, siguiendo este razonamiento, resulta más adecuado aludir a la idea de ‘modalidades de relación’ puesto que este último término hace referencia a la situación planteada entre dos partes que, por algún motivo, se encuentran unidas.

Por otra parte y en relación con nuestros objetivos específicos, dado que esta investigación buscó indagar ciertos aspectos particulares del vínculo tales como la dimensión comunicacional o la generación de capital social, procuramos aportar nuevas conclusiones sobre las etapas que las instituciones involucradas pueden alcanzar. Así que los modelos de relación que proponemos –*de la financiación, del acuerdo y sistémico*– fueron construidos teniendo en cuenta los diferentes ejes de indagación.

Según lo expuesto en el marco teórico y entendiendo a la responsabilidad social empresaria como un proceso, cada tipo ideal puede ser considerado como un estadio que gradualmente intensifica el grado de compromiso que asumen las partes en la construcción de la relación. De todas formas, si se considera este vínculo desde el punto de vista evolutivo, cada etapa del mismo cumple una función en el desarrollo de la siguiente y por lo tanto tiene su sentido y su razón de ser.

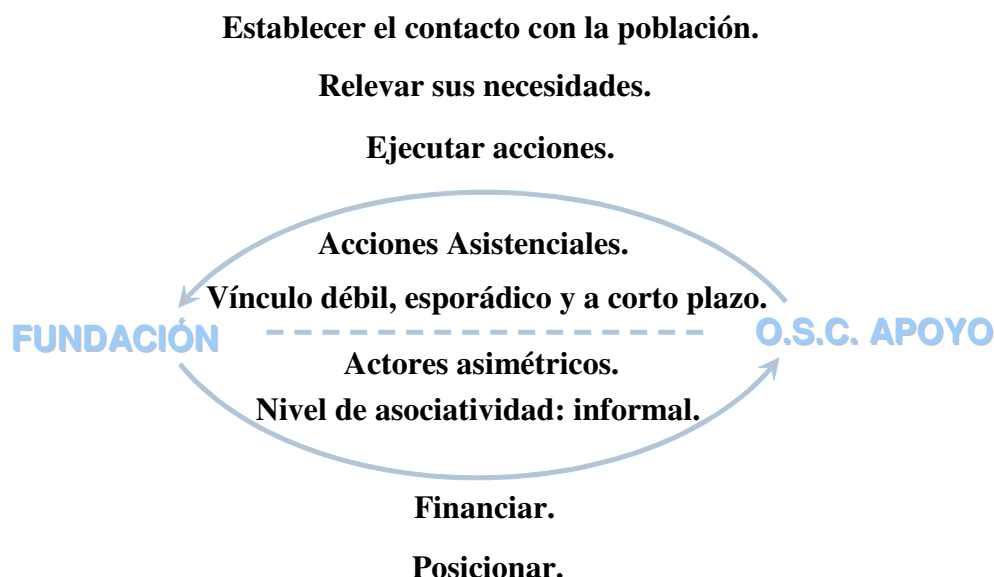
En el primer modelo, denominado “*de la financiación*”, la fundación empresaria asume básicamente el rol de financiar, respondiendo al pedido de la organización de apoyo. El dinero donado se destina a la compra de bienes tangibles, o bien, a acciones muy simples que tratan de satisfacer algunas necesidades relevadas y priorizadas por las OSCs de apoyo.

La ejecución de la acción –de carácter asistencial– también queda a cargo de estas últimas, que deberán rendir cuentas de cómo y en qué invirtieron el dinero recibido. De tal modo, es comprensible que este modelo no persiga ni genere una transformación social significativa. La fundación donante, al seleccionar a la organización, colabora con la imagen pública de esta última, ayudándola en su posicionamiento en el mercado filantrópico.

Este modelo de relación prefiere no comunicar sus acciones y, por lo tanto, éstas repercuten muy poco hacia el interior de las organizaciones involucradas y casi nada hacia el exterior de las mismas. De hecho, la contribución de este tipo de relación a la generación de capital simbólico es prácticamente nula.

Por su lado, el vínculo que se establece entre ellas es débil, esporádico, a corto plazo y limitado a la acción concreta que se está llevando a cabo. Dicha relación se da entre actores asimétricos, ya que ambas partes perciben una desigual distribución del poder que afecta la capacidad de actuar de cada una de ellas. En correspondencia, la generación de capital social es rudimentaria, de bajo nivel de compromiso, de limitada confianza y de relaciones de reciprocidad muy imprecisas. En este sentido, las tensiones no son muchas porque tanto las expectativas que cada uno deposita en la acción del otro como el compromiso mutuo son muy bajos. Si bien el nivel de asociatividad puede ser informal o restringirse a un convenio muy acotado, dicho estadio puede resultar potencialmente un primer paso en la construcción de lazos más sólidos y fructíferos.

**Primer modelo: “de la financiación”**



En el segundo modelo de relación, llamado “*del acuerdo*”, la fundación empresaria sigue financiando, pero ya no acciones sino programas. Además, busca intervenir aportando otros elementos que pueden producir resultados más relevantes en los proyectos sociales. Una de las contribuciones es la transferencia de conocimientos y herramientas de “management”, que favorece no sólo al fortalecimiento institucional del tercer sector, sino que también promueve la eficiencia en el diseño de los programas.

Otra contribución de la fundación empresaria, de fundamental importancia, es brindar recursos humanos. En particular, el voluntariado corporativo resulta uno de los vehículos más efectivos para dotar de personal y asistir técnica y profesionalmente a las organizaciones de apoyo. Estas últimas se comprometen a asumir los siguientes roles: establecer el contacto con las poblaciones que pretenden asistir; relevar sus necesidades; diseñar programas apropiados; generar procesos de medición básicos y ejecutar los proyectos directamente.

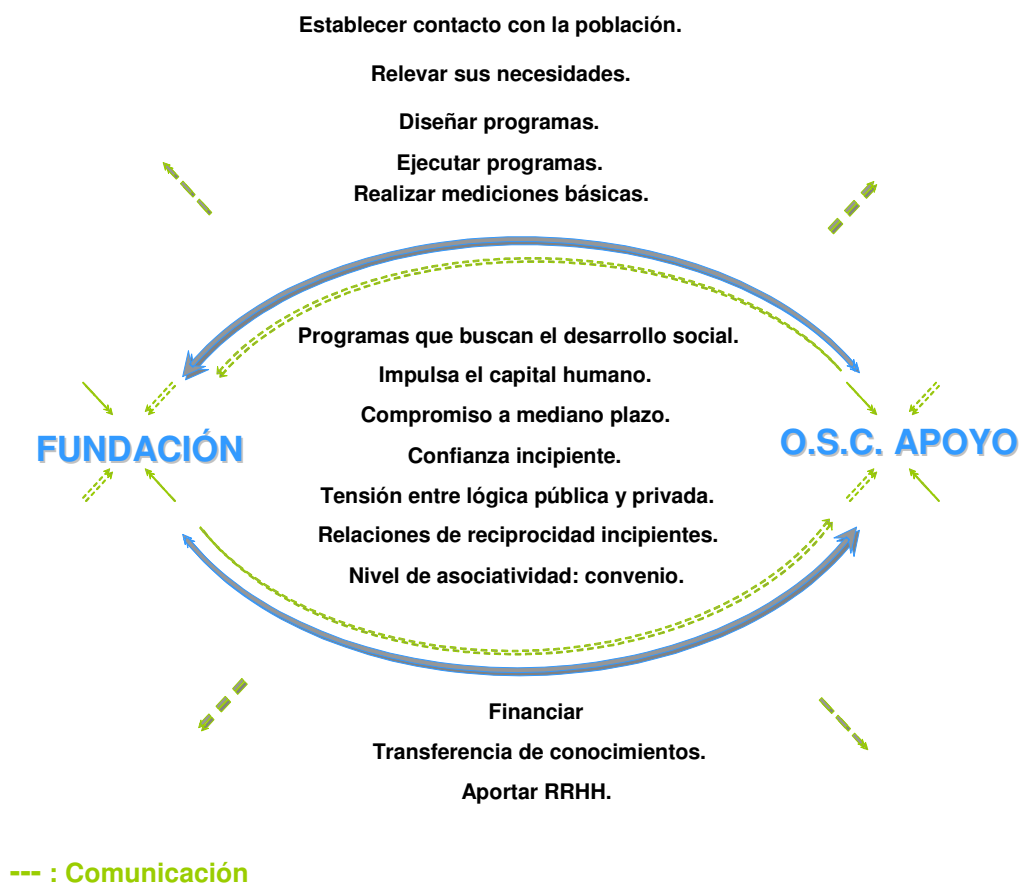
De esta forma, la idea subyacente es la de producir un impacto social. En otras palabras, los programas tienden a trascender el asistencialismo, puesto que intentan producir algún tipo de desarrollo social; aunque cabe aclarar que no cuentan con una participación muy activa del beneficiario. En definitiva, la tarea del trabajo cooperativo

complementa los roles de cada uno de los implicados para así producir un cambio social en la población en la que operan. Así, es comprensible que este modelo esté orientado a impulsar el capital humano.

Siguiendo una estrategia de comunicación, los programas se difunden tanto en el interior de cada una de las instituciones como hacia el exterior de las mismas. Por un lado, en su dimensión interna, ambas buscan que su política logre una mayor identidad organizacional. Por el otro, la comunicación externa de cada una de las organizaciones difiere entre sí. En el caso de las fundaciones, ésta favorece el diálogo con los distintos grupos de interés y explicita el grado de compromiso de la empresa con la comunidad, mejorando su reputación. Las organizaciones de apoyo, por el contrario, intentan difundir su labor y ser reconocidas en el medio para darle continuidad a su misión.

En este tipo ideal, el convenio representa el nivel de asociatividad más característico, cuyo fin es el acuerdo de las responsabilidades asumidas por cada una de las partes y los plazos fijados para su cumplimiento. Dicho compromiso es a mediano plazo y supone cierta cuota de confianza y de conocimiento mutuo. Consecuentemente, la relación tiene una dimensión temporal que involucra el presente y un futuro mediato. A medida que el vínculo se estrecha, es comprensible que empiecen a surgir diferencias propias del trabajo que intenta reconciliar los intereses públicos con los privados. Por lo tanto, en este estadio comienza a manifestarse la tensión entre la lógica empresaria y la lógica del tercer sector. En consecuencia, se agudizan las discrepancias originadas por los distintos tiempos, lenguajes, formas y plazos con que cada una de las partes cuenta para realizar la labor. Sin embargo, comienza a visualizarse la existencia de relaciones de reciprocidad en la medida en que cada parte deposita expectativas en el comportamiento de la otra, confiando en el esfuerzo y en los beneficios del trabajo conjunto. Entonces, con respecto al modelo anterior este vínculo se encuentra más consolidado y genera un mayor stock de capital social.

## Segundo modelo: “del acuerdo”



El tercer modelo de relación es el “*sistémico*” que si bien mantiene los roles anteriores, se caracteriza por sumar nuevos que van más allá de la ejecución de un programa conjunto. Es decir, el tipo sistémico no se reduce a la implementación de proyectos puntuales dirigidos a la comunidad, sino que intenta que el vínculo permita y favorezca un círculo beneficioso entre la multiplicidad de actores de la sociedad, reflejando así su búsqueda por el bien común.

En tal sentido, en este tipo de relación las fundaciones empresarias y las organizaciones de apoyo facilitan la articulación entre los distintos actores sociales, conectando a aquellas instituciones que poseen intereses similares y sumando esfuerzos de todos los sectores sociales. Las organizaciones de apoyo, por su parte, buscan fortalecer a la



sociedad civil y fiscalizar el ejercicio socialmente responsable del sector productivo a fin de incrementar el compromiso cívico de las dos esferas. Dicha intención es bien recibida por la empresa en la medida en que ésta se percibe a sí misma como un ciudadano corporativo. A partir de ello, es dable que la compañía permita y colabore con esta tarea de las organizaciones de apoyo.

Con respecto a la concreción del bien común, éstas consideran que deben incidir en la agenda pública dado que la responsabilidad de “lo público” no queda relegada, a su entender, a la acción estatal. Por ende, coinciden en la trascendencia de trabajar con el Estado para generar una gestión cooperativa entre los tres sectores de la sociedad. A diferencia de los modelos anteriores, el sistémico se distingue por no quedar limitado a la relación entre el sector productivo y el de la sociedad civil, sino que intenta insertarse en un contexto más amplio en el cual no puede quedar excluido el Estado.

En igual dirección, visualizan que la relación con el beneficiario no tiene que reducirse a un mero dar, sino que la misma se percibe como un intercambio. La población con la que se trabaja, entonces, es vista como sujeto capaz de acceder a una movilidad social ascendente dentro del sistema de estratificación. De ahí que sean apelados a cumplir un rol activo en el proceso de cambio y, a su vez, pasen a ser un vehículo de la transformación social deseada. Por vehículo entendemos que, a través de ellos, se produce un cambio social que trasciende la necesidad concreta de los beneficiarios. A partir de esta acción, se origina un círculo virtuoso de desarrollo que promueve la inclusión social.

De hecho, los programas están pensados para extender su alcance mediante la replicabilidad y la sustentabilidad. Así pues, su diagramación implica la posibilidad de ir más allá de la población y de la localidad en la que se ejecutan. Dicho en otros términos, se reconoce que a los esfuerzos orientados a mejorar el capital humano se les pueden sumar los que tienen como finalidad impactar en la generación de capital social. Este último resulta fundamental por diversos motivos: beneficia a la calidad de vida de los individuos y las comunidades; promueve el desarrollo socio-económico con inclusión; favorece a las instituciones; mejora y consolida la democracia y las relaciones sociales. Este efecto expansivo, producido por el tipo sistémico, es el resultado de una política dirigida a trascender el corto y el mediano plazo a fin de ubicarse en un modelo de gestión estratégico a largo plazo.

En este caso, la tensión entre las lógicas queda superada, de modo que este avance puede ser entendido como una consecuencia del trabajo mutuo y constante en la construcción de espacios que permitan tanto la diversidad como el debate y que establezcan las bases comunes sobre las que se funda la alianza. Aquí, la diversidad se presenta como un valor que enriquece el trabajo de las redes sociales. Las diferentes lógicas, pues, no son percibidas como obstáculos, sino que terminan siendo apreciadas como complementos que mejoran la vinculación. De tal modo, cada una de las partes se beneficia en la medida en que puede ir incorporando a su labor elementos que provienen de una modalidad operativa diferente y, por ende, amplían su percepción sobre la cuestión social y profesionalizan la gestión asociativa.

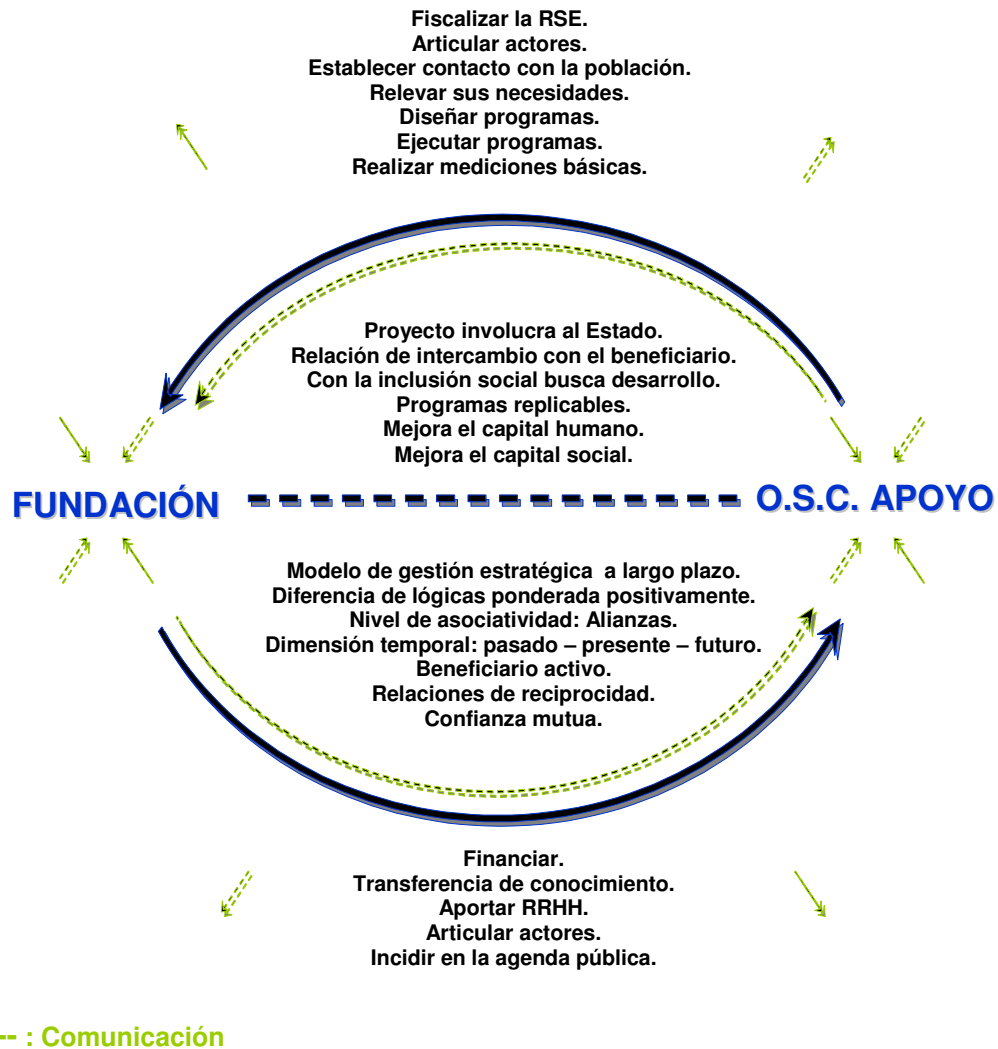
La comunicación, entonces, pasa a tener un rol relevante ya que busca, además de lo que caracterizaba al tipo ideal anterior, sumar nuevas voluntades de personas y organizaciones a la relación. En otras palabras, los actores sociales involucrados procuran captar a otros que tengan intereses similares o que se sientan atraídos por la propuesta de trabajar mancomunadamente para el desarrollo sustentable de la sociedad. En el interior de las instituciones, a través de la comunicación, los actores sociales implicados en esta clase de vínculo promueven valores y movilizan al personal y a los accionistas. En concordancia, hacia el exterior éste resulta además un modelo ético en la medida que procura sumar esfuerzos en la búsqueda del bien común.

La política de comunicación de las fundaciones empresarias procura distinguirse de la estrategia comunicacional de la compañía. Es así como tales políticas intentan diferenciarse del marketing y de la publicidad y, al mismo tiempo, evitan la promoción de productos o servicios y el impulso al consumo. La finalidad de las tácticas de este tipo ideal es generar la aglutinación de esfuerzos que, de lo contrario, estarían disgregados. Por consiguiente, las fundaciones se caracterizan por la difusión de sus convocatorias a proyectos para captar así la atención de otras organizaciones. La divulgación de los programas realizados permite que la compañía sea reconocida en su condición de ciudadano corporativo. De ahí que las fundaciones coincidan con las organizaciones de apoyo al considerar que una adecuada estrategia de comunicación les permite incidir en la agenda pública, promoviendo así la responsabilidad social de los distintos actores.

El compromiso entre estas instituciones es a largo plazo y, como ya hemos mencionado, supera el ejercicio de un programa específico. En este caso, el nivel de asociatividad característico de esta relación es la alianza. La alianza, además de tener en cuenta el acuerdo de las funciones y las responsabilidades que debe asumir cada una de las partes, construye consensos alrededor de los valores que sostienen y las proyecciones que realizan las instituciones implicadas. Así pues, quedan explicitados los objetivos comunes o particulares que persiguen las organizaciones involucradas. De esta manera, en este modelo se refuerza lo dicho por Austin cuando afirma que las alianzas más fructíferas son aquellas que logran conciliar los intereses utilitarios con los altruistas. Mientras que las motivaciones utilitaristas están ligadas al análisis sobre cómo la colaboración social impactará en la gestión de riesgos o en la generación de ventajas competitivas para la compañía, las altruistas están vinculadas a los valores humanos (Austin en Kowszyk en Morello, 2004). Este modelo de relación, retomando lo expuesto en el apartado que dedicamos al capital social, tiene una dimensión temporal que abarca un pasado, un presente y un futuro de trabajo conjunto.

Las expectativas de comportamiento que surgen en la relación entre las fundaciones empresarias y las organizaciones de apoyo son más nítidas en la medida en que reconocen que su aporte va ser retribuido equitativamente. Por ello, este vínculo, al ser comparado con el *“tipo del acuerdo”*, presenta un grado mayor de reciprocidad y de confianza. La construcción de redes sociales crece y el entrettejido social se intensifica, haciéndose más sólido y duradero. Consecuentemente, este modelo de relación aporta al crecimiento del capital económico y del simbólico como así también beneficia al capital humano y al social.

*Tercer modelo: “sistémico”*



En definitiva, es preciso considerar que así como “...los sistemas sociales portan en su seno enormes perturbaciones que ellos regulan y antagonismos que, en lugar, de destruirlos, les hacen vivir...” (Morin, 1995: 84) así deben entenderse las relaciones que se estructuran en el modelo sistémico y que corresponden a la expresión más comprometida de la responsabilidad social. Este modelo, entonces, no debe concebirse como un conjunto funcional en permanente armonía, sino como un campo de acción donde las luchas, los antagonismos y la complementariedad están presentes.

### ***XI.b. Reflexiones finales sobre los datos empíricos***

Al analizar las organizaciones entrevistadas y al intentar determinar en qué medida concuerdan con los tipos construidos, podemos hacer algunas observaciones a modo de conclusión. Retomando lo anteriormente enunciado, resulta importante considerar que las instituciones nunca coincidirán plenamente con los tipos puros planteados. En realidad, aquello que distingue el acercamiento o alejamiento con respecto a cada modelo son las dimensiones que adquieren en la realidad las variables propuestas para el análisis. En tal sentido, es esperable que una misma organización se comporte en una variable de acuerdo a un modelo y en otra coincida con un tipo ideal distinto. Por lo tanto, en esta instancia hemos relevado de los datos obtenidos aquellos que resultaron significativos para caracterizar modalidades de acción propias de alguno de los estadios antes propuestos.

En primer lugar, haremos referencia a las **fundaciones corporativas**. Pese a que la mayoría de ellas se alejan del modelo “*de la financiación*”, hemos podido observar que el rol de financiar acciones y el de contribuir con el capital simbólico siguen estando presente en la mayoría de las instituciones entrevistadas. Sin embargo, casi sin excepción, esta función de donar dinero o especies tiende a combinarse con otro tipo de programas que corresponden al modelo “*de acuerdo*” o, incluso, al “*sistémico*”. Por otra parte, estudiando la dimensión comunicacional, sólo una de las fundaciones entrevistadas poseía una política expresa de no comunicar, siendo coherente, de tal manera, con el paradigma de la beneficencia anónima, propio de este tipo ideal.

En la medida que la RSE y, más particularmente, las acciones con la comunidad están en un proceso de pleno desarrollo, es comprensible que hayamos presenciado un pasaje del tipo de “*la financiación*” hacia el “*del acuerdo*”. La mayor parte de las fundaciones empresarias entrevistadas responden en la actualidad al segundo modelo. Por ello, a continuación se enunciarán las principales tendencias que lo caracterizan en concordancia con los datos obtenidos.

- Roles: presenciamos una tendencia creciente a asumir nuevos roles que van más allá de la financiación. En particular, el más frecuente es aquel que brinda asistencia técnica y transfiere conocimientos a las organizaciones del tercer sector.

- **Debilidades y fortalezas:** los entrevistados dan cuenta de una marcada tensión entre lo público y lo privado y entre la lógica propia del sector productivo y la del tercer sector. Las dificultades, entonces, se visualizan en las diferencias tanto en los tiempos, plazos, lenguajes como en las maneras de operar de cada sector. Asimismo, las decisiones no son tomadas a partir del consenso. Por el contrario, las fortalezas están relacionadas con el grado de formalidad que adquiere la relación ya que, a partir de éste, los actores sociales tienen más claras las responsabilidades y funciones que asumen cada una de las partes.
- **Programas:** producen cada vez menos cantidad de acciones asistenciales y, en contraste, llevan a la práctica más programas que buscan el desarrollo social. De hecho, la relevancia que adquiere la temática educativa en las acciones con la comunidad refuerza esta idea. Asimismo, hemos identificado un pasaje que va de la actitud reactiva a la proactiva, y que se ve acentuado en la clara tendencia de estas organizaciones a ordenar y sistematizar sus acciones a partir de una política y una estrategia previamente fijada.
- **Comunicación:** difunden sus acciones y programas tanto interna como externamente, valorando la comunicación por su capacidad para promover una mayor identidad entre el personal y una mejor reputación corporativa hacia fuera de la organización. Su estrategia de comunicación, si bien procura hacer público su accionar, tiende a mostrar los logros obtenidos y a ocultar lo negativo o los obstáculos vivenciados. Estas organizaciones por lo general no tienen balances sociales; sin embargo, elaboran memorias o folletos institucionales. Además, sus publicaciones y sus sitios web poseen muy buen material visual, aunque las cifras no necesariamente den cuenta clara de lo realizado. En algunos casos, pareciera que la estrategia utilizada intenta persuadir más que informar.

- Capital social: el tipo de asociatividad característico es el de convenio, que formaliza relaciones que implican un compromiso presente que se continúa en el futuro cercano. En el convenio, las relaciones se estructuran de manera asimétrica puesto que existen diferencias en la distribución del poder que repercuten en la modalidad del vínculo. En algunos casos, se observa que establecen relaciones de reciprocidad que se vuelven más efectivas, generando cierto nivel de confianza. Dicho fenómeno se evidencia particularmente en la complementariedad de los roles que asumen las partes implicadas en la relación. Asimismo, el compromiso cívico halla manifestaciones tanto en los aportes que las fundaciones dan en beneficio del bien público como en el desarrollo de un sistema de voluntariado corporativo, en los casos que esto sucede.

Si bien, en los orígenes, las fundaciones empresarias operaban siguiendo los parámetros caracterizados en el modelo “*de la financiación*” y, en la actualidad, tienden a desarrollar una gestión más próxima al modelo “*del acuerdo*”, desde un punto de vista valorativo, podemos afirmar que se aproximan cada vez más al tipo “*sistémico*”. Dicho de otra manera, aunque las políticas, los programas y las acciones se encuentran en correspondencia con las características del segundo modelo, el ideal que persiguen es afín con el último tipo ideal. Esta afirmación, que se justifica con una serie de datos que detallaremos a continuación, puede ser entendida si tenemos en cuenta que la RSE es un proceso que evoluciona y se desarrolla generando nuevas etapas que de alguna manera se asientan en etapas anteriores. La información relevada demuestra que una parte importante de los entrevistados dio cuenta de que éstos están reflexionando sobre lo actuado para así reorientar las acciones de acuerdo a los modelos que tiendan a un mayor impacto social. A lo realizado hasta ahora, algunos de ellos, lo presentan como sujeto a una revisión que les permitirá desarrollar una estrategia más eficiente en el futuro.

El área temática elegida también demuestra que, desde un punto de vista simbólico, algunas organizaciones se aproximan al modelo “*sistémico*”. En este sentido, aunque no todos los programas logren cumplir con estos propósitos, la educación es elegida como principal campo de acción por su capacidad para reducir la pobreza, dotar a los individuos de grados crecientes de autonomía, promover la movilidad social ascendente dentro del

sistema de estratificación e impulsar el crecimiento del país con inclusión. En síntesis, la educación es apreciada como un instrumento idóneo de cambio social.

Por otra parte, aunque mayoritariamente las fundaciones empresarias responden al tipo del “*acuerdo*”, algunos de los comportamientos observados, remiten a parámetros propios del modelo “*sistémico*”. De tal modo, podemos afirmar que dichas instituciones se acercan a este tipo ideal cuando detectamos las siguientes tendencias.

- Roles: a las expectativas de comportamiento propias del modelo “*del acuerdo*” se le suman nuevos roles relacionados con la articulación entre los diferentes sectores. En este sentido, tales fundaciones procuran hacer intervenir al sector público porque consideran que sólo con su presencia van a poder lograr obtener un impacto social de gran alcance. Además, este tipo de instituciones intentan incidir en la agenda pública por considerar que “lo público” es de todos y que el sector productivo tiene un rol que cumplir al respecto.
- Debilidades y fortalezas: para superar la tensión entre las dos lógicas, trabajan generando espacios de intercambio. De tal manera, consideran que la diversidad enriquece el trabajo cooperativo. Además, las decisiones surgen del común acuerdo.
- Programas: cada vez más tienden a focalizar su estrategia de acción para poder optimizar el rendimiento de su inversión social. Persiguiendo tal fin, orientan el diseño de sus programas para hacerlos replicables y sustentables. Asimismo, realizan planificaciones a largo plazo.
- Comunicación: estas instituciones poseen una política comunicacional que se diferencia del marketing y la publicidad. La difusión de las acciones y los programas realizados les permite articular nuevos actores sociales, transmitir valores que sirvan como modelo y sumar esfuerzos en torno a una causa común.



- Capital social: las fundaciones se aproximan a este modelo cuando asumen un compromiso cívico que se refleja tanto en la valoración de lo público como en el respeto por las instituciones. También en los casos en que, a partir de una visión común, realizan un aporte a largo plazo a través del voluntariado corporativo. A su vez, cuando establecen relaciones de reciprocidad a las que consideran mutuamente beneficiosas y que generan un círculo positivo de resultados. La confianza, en estos casos, queda consolidada y se visualiza en tres momentos distintos: la selección de organizaciones con las cuales trabajar, el quehacer del trabajo conjunto y la delegación de responsabilidades. A través de la confianza, favorecen la gestión asociativa.

En segundo lugar, al tener en cuenta a las **organizaciones de apoyo** entrevistadas, podemos afirmar que si bien mayoritariamente sus comportamientos se aproximan al modelo “*del acuerdo*”, es posible observar otros que son funcionales al modelo “*de la financiación*”. Dicha manera de obrar se visualiza, por ejemplo, en los casos en que las instituciones que operan sobre poblaciones muy vulnerables deciden o se ven obligadas a trabajar sobre la emergencia realizando acciones de tipo asistencialistas. Aquí la transferencia hacia el beneficiario es vista como un mero dar, y éste es apreciado como sujeto pasivo. Por otra parte, también en los casos que no tienen ninguna política de comunicación se comportan de acuerdo a lo explicado en el primer modelo.

Las conductas de las organizaciones que se aproximan al modelo “*del acuerdo*” manifiestan las siguientes tendencias.

- Roles: algunas organizaciones asumen nuevas funciones que responden a la exigencia de una mayor profesionalización del sector.
- Programas: procuran diseñar proyectos con miras al desarrollo social e intentan alejarse de las prácticas asistencialistas. Asimismo, se ocupan prioritariamente de programas de educación que impulsan el desarrollo del

capital humano. En menor proporción, llevan a cabo programas de trabajo que buscan combatir la vulnerabilidad y la exclusión social.

- Debilidades y fortalezas: estas organizaciones visualizan y experimentan la tensión entre lógicas diferentes en su relación con el sector productivo. De igual modo, establecen vínculos asimétricos en los que suelen percibirse en inferioridad de condiciones para pautar el trabajo conjunto.
- Comunicación: mediante las acciones correspondientes buscan posicionarse en el mercado filantrópico y darle continuidad a su labor. Más precisamente, a través de las mismas, intentan sostener económicamente las tareas que desarrollan. En este caso, si bien valorizan la difusión de su labor, tienen dificultades para hacer transparentes algunos aspectos relacionados con su financiación.
- Capital social: el nivel de asociatividad más frecuente es el de convenio y los proyectos involucran un mediano plazo. En relación con el compromiso cívico, estas instituciones valoran lo público en tanto que trabajan con cuestiones que son propias de la sociedad civil.

Al igual que lo observado en las fundaciones empresarias, si bien existen ciertos aspectos en los cuales la mayoría de las organizaciones se comportan en coincidencia con el modelo “*del acuerdo*”, en otras variables algunas de ellas poseen determinadas características que las acercan al modelo “*sistémico*”. Esta proximidad con este tipo ideal es dable observarlo en las siguientes tendencias.

- Roles: algunas instituciones asumen funciones propias de este modelo, tales como la de fortalecer a la sociedad civil, el incidir en la agenda pública, el articular actores o el fiscalizar a la responsabilidad social empresaria.

- Debilidades y fortalezas: perciben que la diferencia entre lógicas nutre y beneficia a ambos sectores.
- Programas: los proyectos que llevan a cabo buscan una transformación social que procura el desarrollo con inclusión y que involucra no sólo al sector productivo sino también al sector público. En algunos casos, establecen relaciones de intercambio con el beneficiario, que es visto como sujeto activo en el proceso de transformación social. También a este modelo es posible visualizarlo cuando las organizaciones diseñan programas que priorizan la replicabilidad y la sustentabilidad, y cuando desarrollan un modelo de gestión estratégica a mediano y a largo plazo.
- Comunicación: difunden su accionar siendo sumamente transparentes con los destinos de los fondos que recaudan. Cuidan no quedar involucrados en comunicaciones de terceros que no estén alineadas con su misión y visión institucional.
- Capital social: todos los nuevos roles que asumen estas organizaciones significan un alto grado de compromiso cívico. Ciertas organizaciones construyen relaciones de reciprocidad con el sector productivo, percibiendo con claridad las expectativas de comportamiento que recaen en cada parte y los beneficios que obtienen del trabajo conjunto. Generan alianzas con otras instituciones que alcanzan una dimensión temporal que involucra el pasado, el presente y el futuro, con una visión compartida y un alto nivel de compromiso. Establecen relaciones de simetría que les permiten pautar conjuntamente la modalidad de acción de cada parte y promueven los proyectos en redes. A su vez, generan y depositan confianza en su labor asociativa.

Antes de concluir, vale la pena recordar que las compañías de nuestra muestra debían cumplir con tres requisitos: pertenecer a las cien empresas con mejor imagen, tener una fundación corporativa y desarrollar programas de educación o trabajo. Estos

requerimientos ya implican un grado de compromiso hacia la comunidad. Así pues, una empresa que se preocupa por su reputación, que decidió crear una fundación para canalizar una acción profesional y sostenida con la comunidad y que trabaja en estas temáticas supone cierta reflexividad acerca de la responsabilidad social que le cabe. De ahí que podría pensarse que esta muestra corresponde a un *grupo referente* en la temática. Por lo tanto, cuando concluimos diciendo que las fundaciones empresarias se acercan excepcionalmente al primer modelo, mientras que la mayoría se sitúa en el intermedio y algunas incluso, poseen comportamientos o actitudes que las aproximan al tipo más avanzado, no pretendemos reflejar el estado general de la RSE en la Argentina. En efecto, si bien a partir de esta muestra no pueden realizarse generalizaciones, dichas empresas podrían ser percibidas como a la vanguardia de la problemática en cuestión. Además, cabe volver a manifestar que los procesos señalados corresponden al plano subjetivo del fenómeno estudiado.

Para finalizar, creemos pertinente plantear los nuevos interrogantes que fueron surgiendo en la elaboración de esta investigación. De tal modo, nos preguntamos: ¿Cuál es el impacto social efectivo que alcanzan las acciones con la comunidad ejercidas bajo la noción de la RSE?; ¿En qué medida las organizaciones de la sociedad civil tienen injerencia en las otras dimensiones de la RSE?; ¿Cuál es el rol del Estado en el problema en cuestión? y ¿Cuáles son las fronteras de la responsabilidad que tiene cada uno de los sectores en este nuevo paradigma? Estas preguntas reflejan la permanente revisión, propia del proceso de la responsabilidad social empresarial, que representan un reto para la tarea investigativa y que simbolizan un desafío que interpela a la multiplicidad de actores sociales involucrados.

## **XII. Anexo**

### **XII.a. Guía de entrevistas para los gestores de las fundaciones empresarias.**

#### **1. Empresa y Fundación.**

##### **1.1. Empresa.**

- ¿ Me podría contar brevemente la historia de la empresa?
- ¿Dónde opera en la actualidad? ¿Países? ¿Grupo de Empresas? ¿Sucursales?
- ¿Me podría describir el tipo de actividad que se desempeñan? ¿En qué rama?
- ¿Quiénes son los encargados de trabajar en programas de responsabilidad social dentro de la empresa? ¿Existe un departamento especializado? ¿De quién depende? ¿Se involucra a otros sectores?
- ¿Tienen voluntariado corporativo? ¿En proporción, qué relación tiene con la cantidad de empleados?
- ¿Quién es el nexo entre la empresa y la fundación?

##### **1.2. Fundación.**

- ¿Cuándo surge la fundación empresaria? ¿Cuáles fueron los motivos que la empresa identificó para crearla?
- ¿Cómo es la relación que establece la empresa con la fundación empresaria? ¿Cómo se comunican entre sí?
- ¿La estructura organizativa está dividida en áreas? En el caso que la respuesta sea afirmativa: ¿Cuáles? ¿Quiénes son sus encargados?
- En líneas generales: ¿cómo funciona la organización?
- ¿Me podría describir el perfil (origen; formación; vinculación con la empresa; etc) de sus miembros?

- ¿Manejan un presupuesto fijo? En el caso que la respuesta sea positiva: ¿A cuánto asciende? ¿Cómo y dónde se establece? ¿Cuánto invirtieron el año pasado?
- ¿Cómo se relaciona su presupuesto con el balance económico-financiero de la empresa?

## **2. Responsabilidad Social.**

### **2.1 Políticas**

- ¿Por qué hacer RS?
- ¿Cuál es la misión/ objetivo de su RS? ¿Qué valores la definen?
- ¿Dichos valores en qué medida están relacionados con la cultura organizacional de la empresa?
- ¿Cuáles son los valores que la organización promueve hacia la comunidad?
- ¿Tienen un código de ética escrito? En el caso que la respuesta sea negativa: ¿Tienen pensado hacerlo? ¿Qué nivel de participación tuvieron los stakeholders? ¿Qué actores se involucraron?
- ¿Realizan balance social? En el caso que la respuesta sea negativa: ¿Tienen pensado hacerlo?
- ¿En qué se diferencian, desde su perspectiva, su política de RS de otras?
- ¿Cuál es la relación existente entre la política de RS y la estrategia de negocios de la empresa?
- ¿Cómo se plantean las estrategias (corto, mediano o largo plazo)?
- ¿Quiénes son sus destinatarios?
- ¿A quién deben rendir cuentas por lo trabajo en materia de RS?

### **2.2. Identidad corporativa**

- ¿Qué impacto tiene sobre la identidad corporativa ser una empresa socialmente responsable? ¿Y a nivel económico?

- ¿Poseen una estrategia de comunicación relacionada particularmente a la RS?

### **2.3. Programas y Prácticas**

- ¿Me podría describir brevemente, uno por uno, sus programas de educación?
- ¿Y los de trabajo?
- ¿Cuáles fueron los motivos que los impulsaron?
- ¿Quiénes los armaron?
- ¿Qué temáticas privilegiaron? ¿Por qué escogieron éstas en detrimento de otras?
- ¿Tomaron otros programas de referencia?
- ¿Cuáles fueron los objetivos que se propusieron? ¿Sus alcances? ¿Lo cumplieron?
- ¿Sobre qué población actúan? ¿En qué territorio? ¿Por qué?
- ¿Cuáles son las necesidades que intentan satisfacer? ¿Quiénes las identifican? ¿Cuál es el balance de esta acción?
- ¿Los prestatarios asumen responsabilidades? En el caso que la respuesta sea positiva: ¿Cuáles?
- ¿Y los prestadores en qué medida se comprometen?
- ¿Qué tipos de recursos utilizan?
- ¿Son programas sostenibles en el tiempo?
- ¿Tienen presupuestos diferenciados por los diferentes programas?
- ¿Cómo evalúan su acción? Identificar obstáculos y fortalezas.
- ¿Cuál es el aprendizaje que reconocen que surge de estas prácticas?
- ¿A quién comunican sus acciones? ¿Cuáles son los medios que utilizan?

### **2.4 Asociatividad**

- ¿Desde cuándo trabajan con organizaciones de apoyo de la sociedad civil?
- ¿Hubo algún cambio en la forma de trabajar luego de la crisis del 2001?

- ¿Con qué organizaciones trabajan? ¿Cuántas son? ¿Forman parte de una red?
- ¿Por qué motivos establecieron estas alianzas?
- ¿Cuál es la importancia que tienen las alianzas actualmente?
- ¿Qué tipo de programas realizan en conjunto? ¿Por qué?
- ¿Qué aporta cada organización?
- ¿Con qué frecuencia se reúnen?
- ¿Cuál cree que es rol que tiene la fundación? ¿Y la organización de la sociedad civil?
- ¿Cuáles son los beneficios que tiene el hecho de trabajar en forma conjunta para la fundación? ¿Y para la OSC?
- ¿Cuáles son las debilidades y fortalezas de esta relación?
- ¿Qué beneficios reciben los terceros?
- ¿Existen ciertas afinidades (misión; visión del entorno; valores que guían la acción, etc) entre la fundación y la OSC?
- ¿Cómo describiría el nivel de participación, consulta y decisión de ambas en el armado del programa, presupuesto, gestión, evaluación y corrección del programa o la práctica?
- ¿Cómo se comunican entre sí?
- ¿Podría hacer un balance de esta relación?
- ¿Participan en redes o grupos de fundaciones? ¿Por qué? ¿Desde cuándo? ¿Frecuencia con la cual se reúnen? ¿Cuál es el balance de esta participación?
- ¿Comunican las acciones realizadas?

## **2.5. Identidad corporativa**

- ¿Llevan a cabo actividades de Patrocinio? (Apoyo a eventos puntuales – deportivos, culturales- a cambio de un espacio publicitario)
- ¿Realizan Marketing relacionado a una causa? (Promoción de un producto ligándolo a una causa de interés social)



- ¿ Efectúan prácticas de Mecenazgo? (Apoyo sistemático a actividades culturales y científicas)
- ¿Qué impacto tiene ser una empresa socialmente responsable en la imagen que el público externo tiene de la empresa?

## **XII.b. Guía para gestores de OSCs de apoyo**

### **1. OSCs de apoyo**

- ¿Me podría contar brevemente la historia de la organización?
- ¿Cuál es la misión de su OSC? ¿Cuáles son los valores que la definen?
- ¿Tienen un código de ética escrito?
- ¿Dónde concentra sus acciones? ¿ Hasta dónde llega el alcance territorial de sus acciones?
- ¿Me podría describir el tipo de actividad que se desempeñan? ¿En qué áreas se concentran?
- ¿Su organización está dividida por secciones o áreas de trabajo? En el caso que la respuesta sea positiva: ¿Cuáles? ¿Cómo trabajan entre sí?
- En líneas generales: ¿Cuál es la población de trabajadores rentados? ¿Y de voluntarios?
- Identificar el perfil del personal rentado y el de los voluntarios.
- ¿Cómo consiguen su financiación? Diferenciar el presupuesto que necesita la organización para su propio mantenimiento y el que está dirigido particularmente a los programas que quieren implementar.
- ¿Consideran que es un proceso transparente?

### **2. Programas**

- Me podría contar brevemente los programas que llevan a cabo.
- ¿Cómo se relacionan con los valores u objetivos que tiene la OSC?
- ¿Quiénes los diseñan?

- ¿Tomaron otros programas como referencia?
- ¿Sobre qué población actúan? ¿La población beneficiada tiene que asumir obligaciones o responsabilidades a partir de su prestación?
- ¿Cuáles son los objetivos que pretenden alcanzar con estos programas?
- ¿Realizan mediciones? En el caso que la respuesta sea positiva: ¿Realizan cambios a partir de las mismas?
- ¿Qué tipos de recursos utilizan?
- ¿Son programas sostenibles en el tiempo?
- ¿Cuál es el aprendizaje que surge de sus acciones?

### **3. Asociatividad**

- ¿Establecen alianzas con otras organizaciones? ¿Con quiénes?
- ¿Cuáles son los motivos que identifican para generar alianzas? ¿Altruistas, utilitarios, ambos?
- ¿Cuáles son los roles que cumplen ustedes? ¿Y sus socios?
- ¿Existen personas nombradas para representar a cada socio?
- ¿Suelen haber objetivos comunes y objetivos diferenciados entre ustedes?
- ¿Realizan alguna declaración formal de su visión común?
- Cuando desarrollan un programa de acción:
  1. ¿Delimitan geográficamente los alcances?
  2. ¿Delimitan los beneficiarios del proyecto?
  3. ¿Establecen un compromiso de recursos que cada uno aporta y, a su vez, las responsabilidades de cada uno?
  4. ¿Utilizan indicadores de medición de desempeño para cada socio?
  5. ¿Hay claridad en la inversión económica?
  6. ¿Firman algún tipo de contrato con sus socios?
  7. ¿Acuerdan previamente una declaración de principios que rigen la toma de decisiones?
  8. ¿Cuáles son los mecanismos que utilizan para resolver las diferencias?
  9. ¿Analizan los riesgos y beneficios (internos y externos de cada uno)?

10. ¿Tienen reglas para abandonar o unirse a la alianza? En el caso que la respuesta sea positiva: ¿Cuáles son?
  11. ¿Cómo se comunican entre sí? ¿Con qué frecuencia? ¿Cuáles son los tópicos que suelen abordar? ¿Cuáles son los motivos de discusión más comunes?
  12. ¿Las acciones que realizan están orientadas al corto, mediano o largo plazo?
- ¿Cuáles son las debilidades y fortalezas de esta estructura organizativa?

**4. De acuerdo a lo que ustedes ven en el trabajo entre las OSCs, las empresas y el sector público.**

- ¿Por qué motivos las fundaciones empresarias concretan alianzas con las organizaciones de apoyo de la sociedad civil?
- ¿Cuáles son las modalidades más comunes de esta relación?
- En general: ¿suelen establecer vínculos duraderos?
- ¿Usted cree que son vínculos transparentes?
- ¿Cuál es nivel de participación que tienen las OSC en el diseño de los programas y en su concreción?
- ¿Usted cree que las OSCs suelen ajustar los diseños de su programas de acuerdo a lo que las empresas buscan? ¿O identifica una vinculación más flexible?
- ¿Cómo es, en líneas generales, la comunicación que se establece entre las fundaciones y las OSC de apoyo?
- ¿Las empresas suelen hacer un seguimiento del trabajo realizado por la OSC?
- ¿Qué suele aportar cada una?
- ¿Cuáles son los beneficios que reciben las fundaciones empresarias de estas alianzas? ¿Y las OSC de apoyo? ¿Y el sector público?
- Al contrario: ¿y los obstáculos que cada tipo de organización visualiza?
- ¿Cómo suelen ser las divisiones de tareas más frecuentes?
- ¿A qué población suelen estar destinada los programas que se llevan a cabo?
- ¿Cómo identifican las necesidades de la población?
- ¿Cómo suelen ser los resultados de estas alianzas?

- ¿Éstas rinden cuentas a alguien?
- ¿Suelen ser programas autosustentables?
- ¿ Considera que son fuente de capital social?
- Una vez que el financiamiento o el plazo de la alianza ha sido cumplido: ¿la fundación y la OSC mantienen su contacto?
- ¿Cuándo abordan la problemática del trabajo o la educación? ¿Qué tipo de programas suelen diseñar?

***XII.c. Guía para las entrevistas con los informantes claves.***

- ¿Por qué razones las empresas deciden crear sus propias fundaciones?
- ¿Cuáles son las debilidades y las fortalezas de esta estructura organizativa?
- ¿Cuáles son las modalidades de acción más comunes de las fundaciones empresarias?
- En general: ¿cuál es perfil de quienes trabajan en este tipo de fundaciones?
- ¿Manejan presupuestos significativos en relación con la facturación de la empresa?
- ¿Qué tipo de programas son los más trabajados? ¿Por qué?
- ¿Por qué motivos las fundaciones empresarias concretan alianzas con las organizaciones de apoyo de la sociedad civil?
- ¿Cuáles son las modalidades más comunes de esta relación?
- En general: ¿suelen establecer vínculos duraderos?
- ¿Usted cree que son vínculos transparentes?
- ¿Cuál es nivel de participación que tienen las OSC en el diseño de los programas y en su concreción?
- ¿Cómo es, en líneas generales, la comunicación que se establece entre las fundaciones y las OSC de apoyo?
- ¿Qué suele aportar cada una?
- ¿ Cuáles son los beneficios que reciben las fundaciones empresarias de estas alianzas? ¿Y las OSC de apoyo?

- Al contrario: ¿y los obstáculos que cada tipo de organización visualiza?
- ¿Cómo suelen ser las divisiones de tareas más frecuentes?
- ¿A qué población suelen estar destinados los programas que se llevan a cabo?
- ¿Cómo identifican las necesidades de la población?
- ¿Cómo suelen ser los resultados de estas alianzas?
- ¿Éstas rinden cuentas a alguien?
- ¿Son fuentes de desarrollo sustentable? ¿Y de capital social?
- ¿Cuándo abordan la problemática del trabajo o la educación? ¿Qué tipo de programas suelen diseñar?

### **XIII. Fuentes Consultadas**

#### ***XIII.a. Bibliotecas Consultadas***

- ✓ CEDES (Centro de Estudios de Estado y Sociedad).
- ✓ CENOC (Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad).
- ✓ Del Congreso.
- ✓ FLACSO (Fundación Latino Americana de Ciencias Sociales).
- ✓ GADIS (Grupo de Análisis y Desarrollo Institucional y Social).
- ✓ IDES (Instituto de Desarrollo Económico y Social).
- ✓ Nacional de Maestros.
- ✓ Tercer sector.
- ✓ UADE.

#### ***XIII.b. Sitios Web consultados***

- ✓ <http://www.acde.org.ar>
- ✓ <http://www.accionarse.org.cl>
- ✓ <http://www.acaoempresarial.org.br>
- ✓ <http://www.aliarse.org.mx>
- ✓ <http://www.alianzas.org>
- ✓ <http://www.bsr.org>
- ✓ <http://www.bcnbib.gov.ar>
- ✓ <http://www.cbrs.bc.ca>
- ✓ <http://www.ceads.org.ar>
- ✓ <http://www.cecodes.org.co>
- ✓ <http://www.cedes.org>

- ✓ <http://www.cemefi.org>
- ✓ <http://www.cenoc.gov.ar>
- ✓ <http://www.centrase.org>
- ✓ <http://www.comunidar.org.ar>
- ✓ <http://www.comunicarseweb.com.ar>
- ✓ <http://www.compromiso.org>
- ✓ <http://www.csrwire.com>
- ✓ <http://www.deres.org.uy>
- ✓ <http://www.dossiernet.com.ar>
- ✓ <http://www.esquel.org.ec>
- ✓ <http://www.empresa.org.ar>
- ✓ <http://www.empresasnews.com>
- ✓ <http://www.ethos.org.br>
- ✓ <http://www.expansiondirecto.com/>
- ✓ <http://www.fedefa.org.ar>
- ✓ <http://www.foroecumenicosocial.org.ar>
- ✓ <http://www.fundacionsustentable.org>
- ✓ <http://www.fundtuc.org>
- ✓ <http://www.compromiso.org>
- ✓ <http://www.gadis.org.ar>
- ✓ <http://www.gdf.org.ar>
- ✓ <http://www.globalreporting.org>
- ✓ <http://www.iarse.org>
- ✓ <http://www.ideared.org>

- ✓ <http://www.ides.org.ar>
- ✓ <http://www.ilo.org/public/spanish>
- ✓ <http://www.incae.org>
- ✓ <http://www.indec.mecon.ar>
- ✓ <http://www.infobaeprofesional.com>
- ✓ <http://www.intermanagers.com.ar>
- ✓ <http://www.periodismoscial.org.ar>
- ✓ <http://www.peru2021.org>
- ✓ <http://prohumana.org>
- ✓ <http://www.plazanueva.org>
- ✓ <http://www.publicasonline.com>
- ✓ <http://www.redpuentes.org>
- ✓ <http://www.redsolidaria.org>
- ✓ <http://www.relacionespublicas.com>
- ✓ <http://www.reputacioncoporativa.org>
- ✓ <http://www.rpeproducciones.com.ar>
- ✓ <http://www.sector3.net>
- ✓ <http://www.sistema.itesm.mx>
- ✓ <http://www.tercersector.org.ar>
- ✓ <http://www.uade.edu.ar>
- ✓ <http://www.uchicago.edu>
- ✓ <http://www.vanamchan.org>
- ✓ <http://www.voxpopuli.org.ar>



### ***XIII.c. Bancos de Datos consultados***

- ✓ CENOC (Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad)
- ✓ GDF (Grupo de Fundaciones)
- ✓ Tercer sector.
- ✓ Valor Sustentable.

### ***XIII.d. Suscripciones a Newsletters***

- ✓ Comunicarse
- ✓ Dossiernet
- ✓ Empresasnews
- ✓ Fundación Compromiso
- ✓ GADIS
- ✓ IARSE
- ✓ Intermanagers
- ✓ Perfil empresario
- ✓ Publicas online
- ✓ Relaciones públicas.com
- ✓ RPE producciones
- ✓ Tercer sector

### ***XIII.e. Sistematización de Bibliografía, Publicaciones, Documentos y Archivos***

- ✓ Agenda ciudadana de Responsabilidad Social. Buenos Aires. <[www.prohumana.org](http://www.prohumana.org)> [Consulta: 10 de mayo 2005].
- ✓ Agulla J.C. *La promesa de la sociología*. Buenos Aires: Editorial Belgrano, 1988.
- ✓ Arroyo, Daniel. *El cambio de la estructura social y las nuevas formas de organización en Argentina*. Buenos Aires: FLACSO.
- ✓ Asociaciones de ONG's cómo herramienta Política. Buenos Aires. <[www.prohumana.org](http://www.prohumana.org)> [Consulta: 10 de mayo 2005].
- ✓ Berger, Gabriel; Roitter Mario. *El rol de los emprendedores sociales en la construcción de alianzas*. Cátedra Karen Steuer de Entrepreneurship, Universidad de San Andrés. <[www.udesa.edu.ar/queestudiar/extension/repsocial/rolemprendedores.pdf](http://www.udesa.edu.ar/queestudiar/extension/repsocial/rolemprendedores.pdf)> [Consulta 23 de agosto de 200].
- ✓ Berger, Peter; Luckman, Thomas. *La construcción social de la realidad*. Buenos Aires: Amorrutu Editores, 1991.
- ✓ Berger; Reficco; Hermelo. *Encuesta de Responsabilidad Social Empresaria*. Buenos Aires: TNS GALLUP, Fundación IRSE, Foro del Sector Social, 2005.
- ✓ Burt, Ronald. *The network structure of social capital*. USA: University of Chicago and Institute European d' administration d'affairrs (INSEAD). <<http://gsbwww.uchicago.edu/fac/ronald.burt/research/NSSC.pdf>> [Consulta: 5 de abril 2005].
- ✓ Cámara Argentina de Comercio. *Primera Jornada Institucional de Responsabilidad Social Empresaria*. Buenos Aires: Cámara Argentina de Comercio, 2004.
- ✓ Cannon, Tom. *La responsabilidad social de la empresa*. 1ª ed. Barcelona: Ediciones Folio, 1994.
- ✓ Capriotti, Paul. *Imagen y Reputación: análisis de similitudes y diferencias conceptuales*. Universidad Rovira i Virgili y Universidad de Vic. <[www.us.es/congresorpp/paul%20capriotti.pdf](http://www.us.es/congresorpp/paul%20capriotti.pdf)> [Consulta: julio 2005].
- ✓ Castel, Robert. *La metamorfosis de la Cuestión Social. Una Crónica del Salario*. Buenos Aires: Paidós, 1997.
- ✓ CEDES. *Una investigación sobre los vínculos entre empresa y sociedad en la Argentina*. Buenos Aires: CEDES, 1996.

- ✓ Coleman, James. *Foundations of Social Theory*. Cambridge: Harvard University Press, 1990.
- ✓ Consejo Asesor de la Sociedad Civil, Representación en Argentina. *Las Organizaciones de la Sociedad Civil y el Desarrollo Local en Argentina. Seis Estudios de Casos*. Buenos Aires: BID, 1999.
- ✓ Confines sociales. *Directorio de Organizaciones Sociales de Promoción y Desarrollo de Argentina*. 2ª ed. Buenos Aires: PNUD.
- ✓ Conjuntos. *Perfiles sectoriales de Sociedad Civil en Argentina*. Buenos Aires: BID, 1998.
- ✓ Cortina, Adela. Etica cívica y ética de mínimos: el papel de las fundaciones. En: *Los Desafíos de las Fundaciones Donantes en la Construcción de Capital Humano y Justicia Social*. 1ª ed. Santiago de Chile: Fundación PROhumana, 2004.
- ✓ Costa, Joan. *Imagen Corporativa en el SXXI*. Buenos Aires: La Crujía, 2001.
- ✓ De Piero, Sergio. *Organizaciones de la Sociedad Civil. Tensiones de una agenda en construcción*. 1ª ed. Buenos Aires: Paidós, 2005.
- ✓ Dellacasa, Laura; Castillo, Teresa. *Fundaciones donantes en la Argentina: análisis y directorio del sector*. Buenos Aires: Grupo de Fundaciones, 2005.
- ✓ Dircom. <<http://www.dircom.org>> [Consulta: 17 de noviembre de 2005].
- ✓ Embajada Británica. *Seminario fortalecimiento y transparencia de la gestión de las organizaciones de la sociedad civil y su rol en la sociedad actual: ONG's y Transparencia*. Buenos Aires: Embajada Británica, 2004.
- ✓ Filmus, Daniel; Arroyo, Daniel; Estébanez, María Elina. *El perfil de las ONGs en la Argentina*. Buenos Aires: Flacso, Banco Mundial, 1997.
- ✓ Fogarty, Micheal. *Company, responsibility and participation. A new Agenda*, 1ª ed. Londres: PEP, 1975.
- ✓ Forni, Floreal; Gallart, María Antonia; Vasilachis de Galdino, Irene. *Métodos Cualitativos II. La práctica de la Investigación*. Buenos Aires: Centro Editor de América Latina, 1992.
- ✓ Forni, P., Siles, M, Barreiro, L., ¿Qué es el Capital Social y cómo Analizarlo en contextos de Exclusión Social y Pobreza? Estudios de Caso en Buenos Aires, Argentin. *Research Report N°35*, Dic. 2004. Julian Samora Research Institute, Michigan State University. <[www.jsri.msu.edu/RandS/research/irr/rr.35pdf](http://www.jsri.msu.edu/RandS/research/irr/rr.35pdf)> [Consulta: 20 junio de 2005].

- ✓ Foro Ecuménico Social. *Una Cultura de Relación y de Diálogo*. 12 de abril de 2005, N° 2.
- ✓ Fundación Compromiso. *De las buenas intenciones a los buenos resultados*. Buenos Aires: Fundación Compromiso, 1998.
- ✓ Fundación Compromiso. *Alianzas: La unión hace la diferencia*. Buenos Aires: Fundación Compromiso, 1998.
- ✓ Fundaciones Empresarias, su razón de ser. Buenos Aires: <[www.prohumana.org](http://www.prohumana.org)> [10 de mayo 2005].
- ✓ Fundación Ford. *De las Cofradías a las Organizaciones de la Sociedad Civil. Historia de la iniciativa asociativa en Argentina 1776-1990*. Buenos Aires: Fundación Ford., 2003.
- ✓ GADIS. *El empresariado y el financiamiento de la Iniciativa Social en América Latina*. GADIS / Fundación Ford / Fundación Juan Minetti / Fundación Banco Mayo, 1995.
- ✓ GADIS. *Directorio de Redes de ONGs. Sociedad Civil y MERCOSUR*. Buenos Aires: GADIS/IDRC, 1996.
- ✓ GADIS. *Mapa del Estado Argentino Poder Ejecutivo Nacional 2002*. Buenos Aires: Asociación Conciencia, Fundación Grupo Sophia, Fundación Estado y Sociedad, 2003.
- ✓ GADIS/IDRC. *Las redes de ONGs. De la protección al fortalecimiento institucional. La experiencia en los países del MERCOSUR*. Buenos Aires: GADIS / IDRC, 1997.
- ✓ GADIS/PNUD. *Sociedad Civil y Fortalecimiento Institucional en el MERCOSUR, Instituciones y Programas en Argentina, Chile y Uruguay*. Buenos Aires: GADIS/PNUD, 1998.
- ✓ García Canclini. *Consumidores y Ciudadanos*. Primera edición. México: Grijalbo, 1995.
- ✓ GDF. *GDF: Una aproximación al estudio de las fundaciones donantes en Argentina*. Buenos Aires: GDF, 2004.
- ✓ Gonzáles Bombal, Inés. *Respuestas de la sociedad civil a la emergencia social*. Buenos Aires: CEDES, 2003.
- ✓ González García, Ignacio; López Mato, Liliana; Sylvester, Roberto. *Responsabilidad Social Empresaria. Análisis, comparaciones y propuestas sobre el comportamiento sistémico del "ciudadano empresa". Normativos y realidades. Una*

*visión integral incluyendo Argentina. Buenos Aires.*  
<[http://www.ideared.org/doc/RSE\\_una\\_vision\\_integral.pdf](http://www.ideared.org/doc/RSE_una_vision_integral.pdf)> [Consulta: 23 de Abril 2005].

- ✓ Grunig; Hunt. *Dirección de Relaciones Públicas*. Barcelona: Gestión 2000, 1984.
- ✓ Guía de Gestión de RSE. Buenos Aires: [www.prohumana.org](http://www.prohumana.org) , 10 de mayo 2005.
- ✓ Guía Quién es Quién en Responsabilidad Empresaria. *Revista Valor Sustentable. Argentina: Edición Especial, Octubre de 2004.*
- ✓ IARSE: Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria. *Indicadores de Responsabilidad Social Empresaria*. Buenos Aires: IARSE, 2004/2005.
- ✓ Kirk, Jerome y Miller, Marc. *Reliability and Validity in Qualitative Research*. California: Sage Publications, 1991.
- ✓ Kliksberg, Bernardo. *Ética y Empresa*.  
<[www.comunicarseweb.com.ar/biblioteca/articulos/etcia.html](http://www.comunicarseweb.com.ar/biblioteca/articulos/etcia.html)> [Consulta: 20 de mayo de 2005].
- ✓ Kliksberg, Bernardo. *Hacia una economía con rostro humano*. 4ª ed. Buenos Aires: Fondo de Cultura de Económica Argentina S.A., 2003.
- ✓ Kliksberg, Bernardo. *Más ética. Más desarrollo*. 3ª ed. Buenos Aires: Temas, 2004.
- ✓ Kowszyk, Yanina. *Alianzas Estratégicas: La Relación entre las Empresas y las Organizaciones de la Sociedad Civil*. En: Morello, Gustavo. *Aportes Argentinos a la {etica y la responsabilidad social empresaria*. Córdoba: EDUCC, 2004.
- ✓ Langan Carolina, Aftalión, Verónica. *Guía de Inversión Social Privada*. Grupo de Fundaciones: Buenos Aires, 2005.
- ✓ Lewkowicz, Ignacio. “Del ciudadano al consumidor”. En: Lewkowicz, Ignacio. *Pensar sin Estado, la subjetividad en la era de la fluidez*. Buenos Aires: Piados, 2004.
- ✓ Lorenzelli, Marcos. *Capital social comunitario y gerencia social*. VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la reforma del Estado y de la Administración Pública. Panamá: 2003  
<[www.unpanl.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0047525.pdf](http://www.unpanl.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0047525.pdf)> [Consulta: 19 de julio de 2005].
- ✓ Luna, Elba (comp.). *Fondos Privados, Fines Públicos. El Empresariado y el financiamiento de la Iniciativa Social en América Latina*. 1ª ed. Buenos Aires: EspaciO Editorial, 1995.

- ✓ Martínez Nogueira, Roberto. El tercer sector ¿Por qué y para qué? *Revista Enoikos de la facultad de ciencias económicas*. Año 3, N°9 Buenos Aires: UBA.
- ✓ McKinney. *Tipología construida y trabajo social*. Buenos Aires: Amorrutu Editores, 1968.
- ✓ Méda, Dominique. *El Trabajo. ¿Un valor en peligro de extinción?* Barcelona: Gedisa, 1998.
- ✓ Montuschi, Luisa. *Ética, economía y negocios. Consideraciones respecto de la responsabilidad social de las empresas*. Buenos Aires: Universidad del CEMA, 2003.
- ✓ Morello, Gustavo. *Aportes Argentinos a la ética y a responsabilidad social empresaria*. 1ª ed. Córdoba: EDUCC, 2004.
- ✓ Morin,Edgard. *Sociología*. Madrid: Tecnos, 1995.
- ✓ Murphy, David; Jem, Bendell. *Partners in time? Bussines, NGOs and Sustaintable Development*. USA: United Nations Research Institute for Social Development, 1999.
- ✓ Núñez, Georgina. *La Responsabilidad Social Corporativa en un Marco de Desarrollo Sostenible*. Santiago de Chile: CEPAL, 2003.
- ✓ ONG's y RSE. Buenos Aires <[www.prohumana.org](http://www.prohumana.org)> [Consulta:10 de mayo 2005].
- ✓ Pichon Rivière, E. *El proceso grupal*. Buenos Aires: Nueva División, 1975.
- ✓ Plaza nueva, Responsabilidad Social Empresaria. Buenos Aires: <[www.prohumana.org](http://www.prohumana.org)> [Consulta: 10 de mayo 2005].
- ✓ PNUD / BID. *El Capital Social. Hacia la construcción del Índice de Desarrollo Sociedad Civil de Argentina*, Buenos Aires: Edilab, 1998.
- ✓ PNUD/BID. *Las Organizaciones de la Sociedad Civil en el Ordenamiento Legal Argentino*. BID/Banco Mundial/PNUD, Buenos Aires, 1999.
- ✓ PNUD/BID. *Las Organizaciones de la Sociedad Civil en el Ordenamiento Legal Argentino. Cuatro propuestas para el cambio*. BID/Banco Mundial/PNUD, Buenos Aires, 1999.
- ✓ PNUD/BID. *Indice de Desarrollo Sociedad Civil de Argentina IDSC Total País*. PNUD/BID, Buenos Aires, 2004. <http://www.undp.org.ar/archivos/osc-bdu.pdf> [Consulta: 14 de junio de 2005].

- ✓ PNUD/BID. *Índice de Desarrollo Sociedad Civil de Argentina. Formosa, Jujuy, Mendoza, Río Negro, Santa Fe. Etapa piloto*. Buenos Aires: PNUD/BID, 2000.
- ✓ Portes, Alejandro. “Capital social: Sus orígenes y aplicaciones en la sociología moderna”. En: Carpio; Novacovsky. *De Igual a Igual, el desafío del Estado frente a los nuevos problemas Sociales*. Buenos Aires: Flacso, 1999.
- ✓ Pobreza y RSE. Buenos Aires: <[www.prohumana.org](http://www.prohumana.org)> [10 de Mayo de 2005].
- ✓ Putman, Robert. *Making democracy work*. USA: Princeton University Press, 1993.
- ✓ Putnam, Robert. *Bowling Alone*. New York: Touchstone, 2000.
- ✓ Revista Apertura, sep. 2002, N° 114. Buenos Aires: Grupo Recoletos, 2002.
- ✓ Revista Apertura, mar. 2005, N° 141. Buenos Aires: Grupo Recoletos, 2005.
- ✓ Revista Tercer sector: año 10, N° 45, 2004.
- ✓ Rey Lennon, Federico. *Altruismo pragmático: Una respuesta al dilema entre interés público y el privado*.
- ✓ Rodríguez Larreta, Horacio. *Responsabilidad Social Empresaria, un desafío cultural para la Argentina. Consulta sobre la visión sobre la Responsabilidad Social Empresaria en Cámaras y Asociaciones Empresarias Argentinas*. Buenos Aires: Grupo Sophia y Fundación Banco Francés, 2003. <<http://www.gruposophia.org.ar/publicacion.htm>> [Consulta: Octubre de 2005].
- ✓ Roitstein, Florencia. *La responsabilidad social en la Argentina. Tendencias y oportunidades*. Buenos Aires: Documento de la Dirección de Investigación de IDEA, 2003. <[www.ideared.org/doc/rse\\_investigacion.pdf](http://www.ideared.org/doc/rse_investigacion.pdf)> [Consulta: 12 de marzo 2005].
- ✓ Roitter, Mario; Capetella, M. Andrea. *La razón de las empresas. Una investigación sobre los vínculos entre empresa y sociedad en la Argentina*. Buenos Aires: CEDES, 1996.
- ✓ Roitter, Mario; González Bombal, Inés. *Estudio sobre el sector sin fines de lucro en la Argentina*. 1ª ed. Buenos Aires: CEDES, 2000.
- ✓ Ruiz, Violeta. *Organizaciones Comunitarias y Gestión Asociada. Una estrategia para el desarrollo de ciudadanía emancipada*. 1ª ed. Buenos Aires: Paidós, 2004.
- ✓ Salomon, Lester; Anheier, Helmut *The emerging nonprofit sector. An overview*. USA: Manchester University Press, 1994.

- ✓ Sanborn, Cynthia; Portocarrero, Felipe. *La Filantropía 'Realmente existente' en América Latina*. En: PROhumana. *Los Desafíos de las Fundaciones Donantes en la Construcción de Capital Humano y Justicia Social*. 1ª ed. Santiago de Chile: PROhumana, 2004.
- ✓ Schvarstein, Leonardo. *La inteligencia social de las Organizaciones*. 1ª ed. Buenos Aires: Piados, 2003.
- ✓ Schultz, Theodore W. *Valor Económico de la educación*. México D.F.: UTEHA, 1968.
- ✓ Sostenibilidad integral. Buenos Aires: <[www.prohumana.org](http://www.prohumana.org)> [Consulta: 10 de mayo 2005].
- ✓ Sturzenegger, Adolfo; Flores Vidal, M; Sturzenegger, Germán. *Hacia una cultura de la Responsabilidad Social Empresaria en Argentina*. Buenos Aires: Foro Ecuménico Social, 2003. <[www.foroecumenico.com.ar/i/DocumentoRSE.pdf](http://www.foroecumenico.com.ar/i/DocumentoRSE.pdf)> [Consulta: 14 de marzo de 2005].
- ✓ Suplemento Solidario. *La Nación*. 17 de septiembre de 2005. Buenos Aires: La Nación S.A., 2005.
- ✓ Taylor; Bogdan. *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Buenos Aires: Paidós, 1990.
- ✓ Thompson, Andrés (comp.). *Público y Privado. Las organizaciones sin fines de lucro en la Argentina*. Buenos Aires: UNICEF/Losada, 1995.
- ✓ Uphoff, Norman, *El capital social y su capacidad de reducción de la pobreza*. Santiago de Chile: CEPAL, 2003.
- ✓ Uphoff, Norman. *Understanding social capital: learning from the analysis and experience of participation*. Washington DC: The World Bank, 2000.
- ✓ *Valor Sostenible*. Abr. 2005, N°1. Buenos Aires: Emprendimientos Sustentables S.A., 2005.
- ✓ Villafañe, Justo. *La Buena Reputación: claves del valor intangible de las empresas*. Madrid: Pirámide, 2003.
- ✓ Weber, Max. *Economía y Sociedad. Esbozo de sociología comprensiva*. 2ª ed. México D.F.: Fondo de Cultura Económica, 1987.