

**Modelos de relación entre fundaciones empresarias y organizaciones de apoyo de la sociedad civil en el ejercicio de la RSE<sup>1</sup>**

*María Rigou*

*M. Verónica Moreno<sup>2</sup>*

**Introducción**

Para comprender la dinámica de las sociedades contemporáneas resulta imprescindible tener en cuenta los cambios, suscitados en las últimas décadas, que refieren a la interacción entre el sector estatal, el productivo y la sociedad civil. Por cierto, desde mediados del setenta en adelante, se ha ido produciendo un significativo achicamiento del papel asumido por el Estado mientras las empresas ocupaban una centralidad creciente y las organizaciones de la sociedad civil aumentaban su protagonismo en la contribución a los problemas generados por la pobreza y la exclusión social. Todas estas mutaciones, en definitiva, obligaron a repensar la distinción entre “lo público y lo privado”, generando el debate en torno a la *responsabilidad social empresaria (RSE)*.

Debido a la apremiante cuestión social -generada por el desempleo, la pobreza y la exclusión social de vastos sectores de nuestra población- la presente investigación ha surgido de la necesidad de seguir obteniendo datos significativos acerca del ejercicio de la RSE en la Argentina. 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 cardinal estudiar dicho campo por dos razones. Por un lado, este tipo de acciones solidarias inciden en el abordaje y en la contribución con los problemas sociales. 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

---

<sup>1</sup> Este documento hace referencia a la investigación titulada “Las relaciones entre las fundaciones empresarias y las organizaciones de apoyo de la sociedad civil en el ejercicio de la RSE. Las OSCs como intermediarias de la RSE.” realizada durante el 2005 para el Centro de Estudios Avanzados de la UADE.

<sup>2</sup> Las autoras agradecen la valiosa colaboración de Mariana Brandeburgo.

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

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 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.

Hemos decidido tomar a las fundaciones empresarias porque suponen la institucionalización de las acciones con la comunidad dado que su creación implica que sus tareas tienen un carácter más permanente en el tiempo y que sus procedimientos tienden a ser más profesionales y menos personalistas. No obstante, cabe aclarar que reconocemos que su contrapartida refiere a la infrecuente capacidad a la hora de influir en los aspectos que recorren la actividad propiamente dicha de la compañía. Asimismo, nos enfocamos en las organizaciones de apoyo por haber sido fundadas por un grupo de personas con el objetivo de ayudar a otras. Por ende, al igual que las primeras, generalmente conllevan un nivel de profesionalización elevado de la gestión social.

Además, trabajamos en la Capital Federal puesto 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.

Más particularmente, dentro del universo de las prácticas con la comunidad nos centramos en aquellas que se encuentran dirigidas a contribuir con la problemática de educación o trabajo. A la primera 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; relacionándola así con la teoría del capital humano. Por otra parte, nos ocupamos 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 un factor medular de la vida moderna.

Ahora bien, 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. A partir de los mismos, han surgido los objetivos específicos de la investigación realizada.

Finalmente, la relevancia de nuestro trabajo se fundó, entre otros aspectos, en la intención de contribuir teórica y empíricamente desde un enfoque cualitativo con los estudios que procuran analizar dicha vinculación. De tal modo, quisimos brindar un documento donde los datos empíricos y la teoría pudiesen articularse en función de otorgar una contribución original al cuerpo teórico de la responsabilidad social empresaria.

### **Aspectos metodológicos**

En esta investigación utilizamos un enfoque predominantemente *cualitativo* debido a que los objetivos propuestos están orientados a la exploración de la relación entre las organizaciones ya mencionadas. 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. Además, nuestra *muestra* fue de carácter *intencional* dado que los casos fueron seleccionados deliberadamente por su relevancia. De esta manera, los criterios que guiaron la elección de nuestra muestra estuvieron ligados a las temáticas con las cuales trabajan las organizaciones, a su locación y a su vinculación con las organizaciones seleccionadas. En el caso de las fundaciones empresarias, a su vez, hemos seleccionado a aquellas que fueron originadas por las compañías que pertenecen al ranking de las cien empresas con mejor imagen (Revista Apertura, 2005).

Más específicamente, nuestra muestra estuvo compuesta por las siguientes organizaciones: 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; 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; Cámara de Comercio Argentino-Holandesa; Comunicarse; Cooperativa “La Juanita”; GDF: Grupo de Fundaciones; Fundación Solidaridad para un Hermano (Chile) y Unitán S.A.I.C.A.

En la salida a campo realizamos *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. Para ello, *triangulamos nuestras fuentes de recolección* puesto que entrevistamos a gestores de fundaciones empresarias que -junto con las organizaciones de apoyo- desarrollen este tipo de programas; a gestores de organizaciones de apoyo de la sociedad civil y, por último, a informantes clave que trabajen o hayan trabajado, de alguna manera, en la temática de la responsabilidad social empresarial. Entonces, a partir de nuestros ejes de indagación, construimos tres *guías de entrevistas*, correspondiente cada una de ellas a una de las unidades de recolección señaladas anteriormente.

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.

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, sirve de base para la comparación de casos empíricos” (McKinney, 1968: 37).

### **Hacia una tipología de relación entre las fundaciones empresarias y las organizaciones de apoyo**

Al investigar sobre 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, hemos analizado la información recolectada de acuerdo con nuestros ejes de indagación. A fin de sistematizar estos datos, construimos una tipología que nos permitió cruzar las variables observadas y profundizar el análisis. Los tipos de relación construidos, 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. De ahí que no podemos dejar de señalar que el comportamiento real sólo excepcionalmente se ajustará al modelo propuesto. Sin embargo, esta tipología nos ha permitido confrontar los datos empíricos y, a su vez, ver las semejanzas y diferencias entre éstos y los tipos sugeridos.

En efecto, estos tres modelos de relación deben ser comprendidos dentro del pasaje, desarrollado en el análisis de los datos del documento, del paradigma de la filantropía (donación en dinero o especies) al de la inversión social privada (política estratégica). En tal sentido, cabe aclarar que 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 (Austin en Kowszyk, 2004), 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 pareció importante hablar de tipos de relación, en lugar de alianzas estratégicas. Dicha opción se corresponde con nuestro objetivo general de investigación y, al mismo tiempo, se encuentra en afinidad con las percepciones que nuestros entrevistados tuvieron acerca del significado y la implicancia del término ‘alianza’ en la medida que, en general, lo asociaban con un vínculo de alto grado de compromiso como así también perdurable en el tiempo. Por lo tanto, no parece pertinente –por ejemplo– hablar de alianzas cuando la vinculación se limita a donaciones. En cambio, siguiendo este razonamiento, resulta más adecuado aludir a la idea de ‘modalidades de relación’ puesto que este último concepto indica una situación planteada entre dos partes que, por algún motivo, se encuentran articuladas.

Por otra parte, dado que esta investigación buscó indagar ciertos aspectos particulares del vínculo tales como la dimensión comunicacional o la generación de capital social (estudiado mediante sus principales dimensiones: compromiso cívico, relaciones de reciprocidad y confianza y nivel de asociatividad) 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 en concordancia con nuestros objetivos específicos. Cada uno de ellos 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 cumple

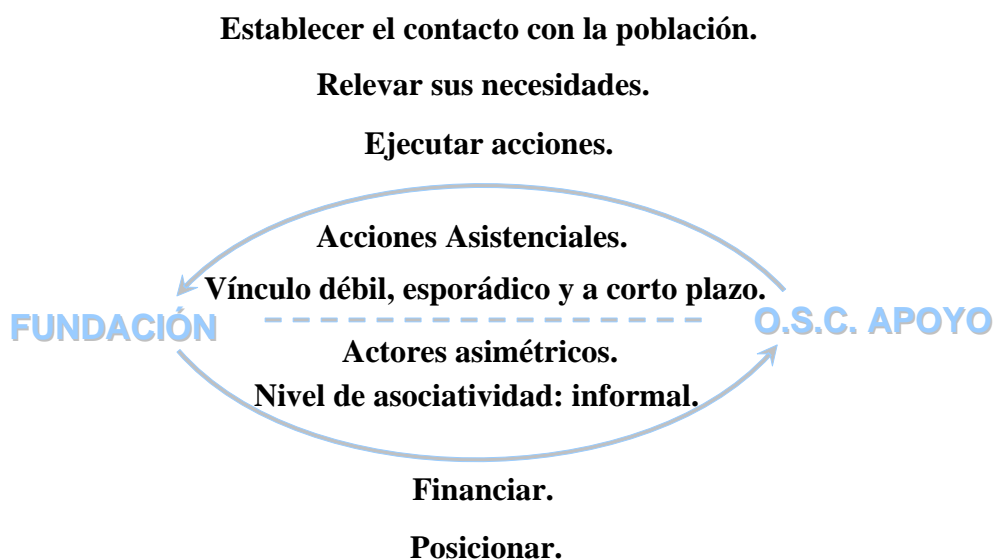
una función en el desarrollo de la siguiente y, por ende, tiene su sentido y su razón de ser.

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 consiguiente, 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 RELACIÓN: 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.

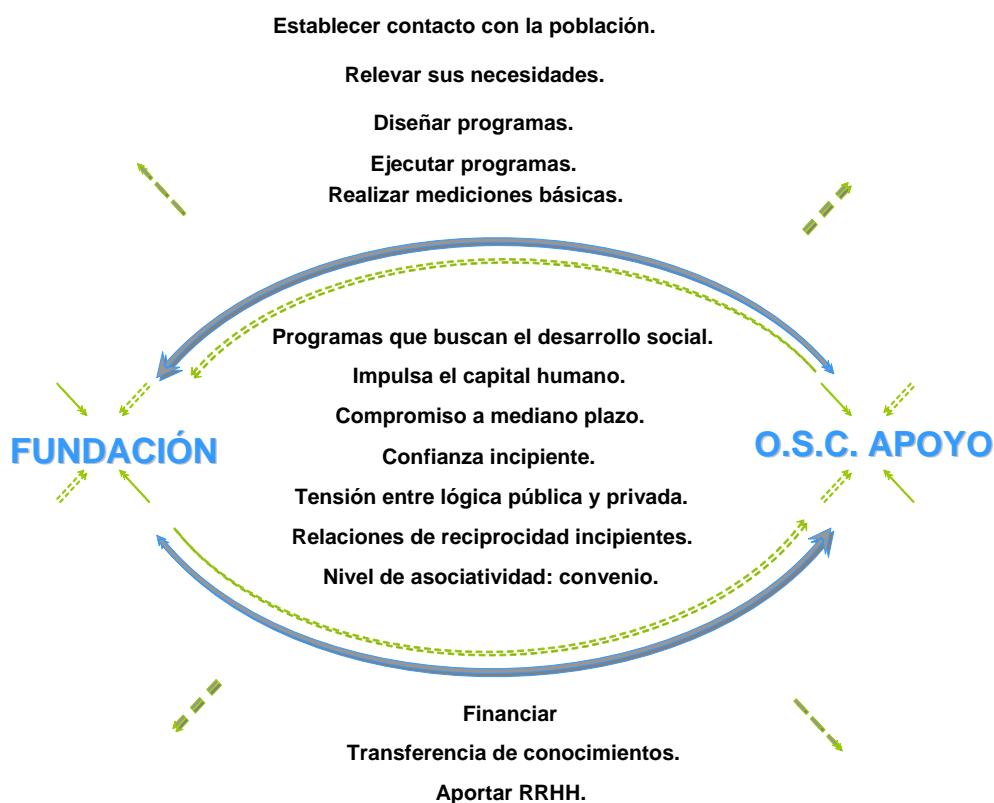
De esta forma, la idea subyacente es la de producir un impacto social. En otras palabras, los programas tienden a trascender el asistencialismo puesto que intentan producir algún tipo de desarrollo social; aunque cabe aclarar que no cuentan con una participación muy activa del beneficiario. En definitiva, la tarea del trabajo cooperativo complementa los roles de cada uno de los implicados para producir un cambio social en la población en la que operan. De ahí que 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 DE RELACIÓN: DEL ACUERDO



--- : Comunicación

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.

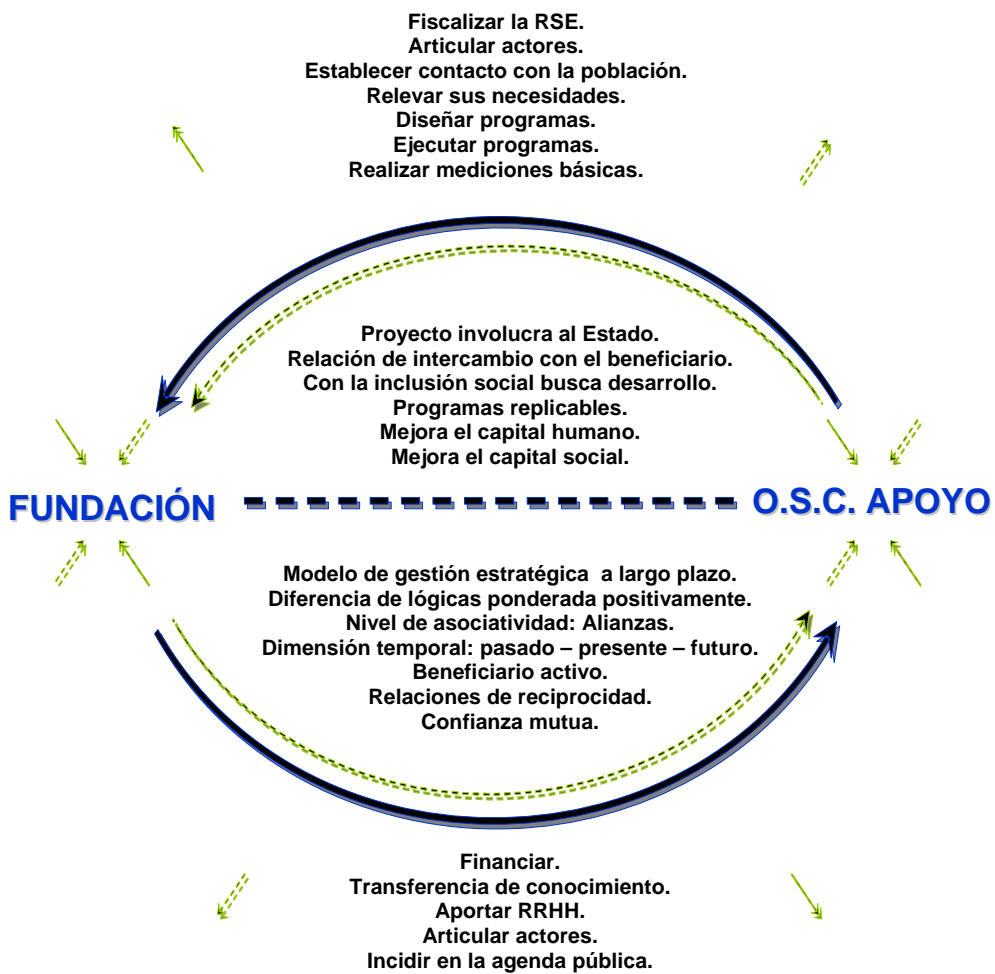
Por su lado, la política de comunicación de las fundaciones empresarias procura distinguirse de la estrategia comunicacional de la compañía. Es así como tales políticas intentan diferenciarse del marketing y de la publicidad y, al mismo tiempo, evitan la promoción de productos o servicios y el impulso al consumo. La finalidad de las tácticas de este tipo ideal es generar la aglutinación de esfuerzos que, de lo contrario, estarían disgregados. Por ende, las fundaciones se caracterizan por difundir 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, 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 entretejido 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 DE RELACIÓN: SISTÉMICO**



--- : Comunicación

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.

### **Consideraciones finales**

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. En primer lugar, haremos referencia a las *fundaciones corporativas*<sup>4</sup>. 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 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. Además, en la medida que la RSE y, más particularmente, las acciones con la comunidad se encuentren en un proceso de pleno desarrollo, es comprensible que hayamos presenciado un pasaje del tipo de “*la financiación*” hacia el “*del acuerdo*”.

Aunque, 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*”. La

---

<sup>4</sup> Las principales tendencias se encuentran delineadas en el trabajo final y fueron expuestas de acuerdo con las variables más importantes: roles; debilidades y fortalezas; programas; comunicación y capital social.

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.

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. 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*”.

Por último, como ya hemos mencionado, resulta importante considerar que las instituciones nunca coincidirán plenamente con los tipos puros planteados. No obstante, al analizar las organizaciones entrevistadas y al intentar determinar en qué medida concuerdan con los tipos construidos, hemos podido hacer algunas observaciones sobre las dimensiones que adquieren en la realidad las variables propuestas para el análisis que, en suma, representan aquello que distingue el acercamiento o alejamiento con respecto a cada modelo. 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 consiguiente, en el documento completo hemos relevado de los datos obtenidos aquellos que resultaron significativos para caracterizar modalidades de acción propias de alguno de los estadios antes propuestos. Sin embargo, a nivel general, podemos decir que nuestra muestra, debido a sus criterios de selección, puede ser considerada como 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, sino presentar un panorama que corresponde a la población seleccionada. No obstante, la intención de esta investigación

fue la de procurar presentar una herramienta de análisis que resulte útil para las próximas investigaciones en la materia.

### **Bibliografía**<sup>5</sup>

- Kowszyk, Yanina. Alianzas Estratégicas: La Relación entre las Empresas y las Organizaciones de la Sociedad Civil. En: Morello, Gustavo. *Aportes Argentinos a la ética y la responsabilidad social empresaria*. Córdoba: EDUCC, 2004.
- Langan Carolina, Aftalión, Verónica. *Guía de Inversión Social Privada*. Grupo de Fundaciones: Buenos Aires, 2005.
- McKinney. *Tipología construida y trabajo social*. Buenos Aires: Amorrutu Editores, 1968.
- Morin, Edgard. *Sociología*. Madrid: Tecnos, 1995.
- PNUD / BID. *El Capital Social. Hacia la construcción del Índice de Desarrollo Sociedad Civil de Argentina*, Buenos Aires: Edilab, 1998.
- Putman, Robert. *Making democracy work*. USA: Princeton University Press, 1993.
- Revista Apertura, sep. 2002, N° 114. Buenos Aires: Grupo Recoletos, 2002.

---

<sup>5</sup> La bibliografía que corresponde a la totalidad del trabajo se encuentra en la versión completa del documento de investigación.