



# Cuadernos de RSO

**Publicación interdisciplinaria sobre  
Responsabilidad Social de las  
Organizaciones**

Universidad Católica del Uruguay  
Facultad de Ciencias Empresariales  
Departamento de Ciencias de la Administración  
Programa de Investigación sobre RSE



Universidad  
Católica del  
Uruguay

# Cuadernos de RSO

Publicación interdisciplinaria sobre  
Responsabilidad Social de las Organizaciones

Universidad Católica del Uruguay  
Facultad de Ciencias Empresariales  
Departamento de Ciencias de la Administración  
Programa de Investigación sobre RSE



Universidad  
Católica del  
Uruguay

Montevideo – Uruguay

**Cuadernos de RSO** es una publicación académica del Programa de Investigación sobre RSE de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Católica del Uruguay. Está dirigida a directivos de empresas, directores de organizaciones de la sociedad civil, responsables de programas sociales del Estado, investigadores, docentes y consultores.

Su cometido es la divulgación de investigaciones, reflexiones, experiencias, publicaciones y estudios de caso sobre la Responsabilidad Social de las empresas, las organizaciones de la sociedad civil, las universidades y el Estado. **Cuadernos de RSO** está pensada y diseñada para aportar ideas, metodologías y experiencias de utilidad para la gestión, el asesoramiento y la investigación sobre las organizaciones, la formación de profesionales y el diseño de políticas públicas.

La publicación de **Cuadernos de RSO** se inscribe en el marco de la filosofía de Responsabilidad Social Universitaria (RSU), adoptada por la Universidad Católica del Uruguay. Los artículos publicados son originales y están sometidos a la revisión del editor.

**Programa de Investigación sobre RSE**  
**Departamento de Ciencias de la Administración**  
**Facultad de Ciencias Empresariales**  
**Universidad Católica del Uruguay**

8 de Octubre 2738  
CP 11600 – Montevideo, Uruguay  
Tel.: (598) 2487 2717  
Fax: (598) 2487 1965

<http://www.ucu.edu.uy>  
Contacto: [cuadernosderso@ucu.edu.uy](mailto:cuadernosderso@ucu.edu.uy)

Impreso y encuadernado

**Fe de erratas.**

En el volumen anterior de Cuadernos de RSO, donde dice "Vol. 3- Número 2", debió decir "Vol. 2 - Número 2".

# CONTENIDOS » Vol. 3 – nº1 – 2015

9

## **Editorial**

11

## **Fraternidad, don y reciprocidad en la Caritas in veritate**

Stefano Zamagni

25

## **Ética de las capacidades y del desarrollo humano en la empresa**

Cristina Calvo

41

## **Turismo Sustentable. Nuevas formas de practicar turismo. ¿Nuevas formas de alcanzar objetivos sustentables?**

Lucas Ramírez

57

## **Relatório e Contas visto como instrumento de verificação do cumprimento da Responsabilidade Social das Organizações sem Fins Lucrativos: O caso da Santa Casa da Misericórdia do Porto**

Amélia Oliveira Carvalho

75

## **Barreras y dificultades para la inclusión de personas con discapacidad en empresas en Argentina**

Camila Corradi Bracco y María José Sucarrat

87

## **Alianzas intersectoriales para la creación de negocios inclusivos con clasificadores de residuos. Un estudio de casos en Uruguay.**

Oscar Licandro

109

## **La relación entre Responsabilidad Social Empresarial y Voluntariado Corporativo. El caso de Carle & Andrioli**

Stefanía Yapor y Oscar Licandro

133

## **BOOK REVIEW**

### **Valores son Acciones. Juan José García**

Comenta: Oscar Licandro

135

## **TERCER SECTOR**

### **El caso de Cruz Roja Uruguaya**

Lucía Lema y Juan Carlos Gómez



Hemos llegado al cuarto volumen de Cuadernos de RSO. Y, además, lo hemos hecho mejorando su calidad. Mantener este tipo de publicación no es tarea fácil, máxime cuando es editada por un programa de investigación que maneja pocos recursos materiales y humanos. Además, el hecho de que Cuadernos de RSO sea una publicación cerrada, en la que se publica exclusivamente por invitación, implica un permanente trabajo de identificación de potenciales autores. Ello hace necesario integrarse a redes, estar abierto y atento a la investigación y la actividad de las personas con la que nos cruzamos en el marco de nuestras actividades (por ejemplo, cuando asistimos a congresos), estimular a las personas que tienen algo interesante para contar a que lo hagan y muchas otras formas de identificar posibles contenidos. Es una tarea ardua pero fascinante, estresante pero gratificadora, de búsqueda permanente pero llena de sorpresas y descubrimientos.

En este volumen tenemos dos novedades interesantes. La primera es la incorporación de Cuadernos de RSO a LATINDEX. La segunda es la inclusión de un artículo de Stéfano Zamagni, uno de los intelectuales contemporáneos más importantes del pensamiento social cristiano. El profesor Zamagni nos autorizó a incluir uno de sus artículos ya publicados en otra revista.

Otros seis artículos completan este cuarto volumen de Cuadernos de RSO. Dos de ellos constituyen un aporte a la reflexión y al debate. Cristina Calvo, (directora del Programa Internacional sobre Democracia, Sociedad y Nuevas Economías de la Universidad de Buenos Aires), analiza la contribución de la perspectiva Ética del Desarrollo, del Enfoque de las Capacidades propuesto por Amartya Sen y Marha Nussbaum y del concepto de Reciprocidad, al desarrollo conceptual de la Responsabilidad Social Empresaria (RSE). Por su parte, Lucas Ramírez (docente e investigador de la Universidad de Buenos Aires y de la Universidad Católica del Uruguay) aborda el análisis del concepto de turismo sustentable y se interroga acerca de si las modalidades turísticas sustentables contribuyen efectivamente a un desarrollo económico con capacidad para generar inclusión y equidad social.

Forman también parte de este volumen dos interesantes investigaciones sobre la inclusión de colectivos con vulnerabilidad social a la actividad económica. Camila Corradi Bracco y María José Sucarrat (investigadoras del Espacio de Negocios Inclusivos de la Universidad Torcuato Di Tella) presentan los resultados de una investigación sobre la inclusión laboral de las personas con discapacidad, poniendo especial énfasis en los factores que limitan las oportunidades de participación de este colectivo en el mercado laboral abierto y competitivo argentino. Oscar Licandro (integrante del Programa de Investigación sobre RSE la Universidad Católica del Uruguay) describe y analiza el papel de un conjunto de actores institucionales en la creación y puesta en funcionamiento de Negocios Inclusivos (NI) con clasificadores de residuos en Uruguay.

Los restantes artículos son estudios de casos que reportan buenas prácticas en materia gestión de las organizaciones de la sociedad civil y del voluntariado corporativo. Amélia Oliveira Carvalho (profesora de la Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Felgueiras de Portugal) analiza la forma como una organización sin fines de lucro (la Santa Casa da Misericórdia do Porto) cumple con su responsabilidad de rendir cuentas (accountability) a sus principales stakeholders. Finalmente, Stefanía Yapor (integrante del Programa de Investigación sobre RSE de la Universidad Católica del Uruguay) estudia el voluntariado corporativo en una Pyme uruguaya (Carle & Andrioli Contadores Públicos), centrándose en el análisis de la forma como se lo gestiona y en sus impactos positivos para todos los actores involucrados (trabajadores, beneficiarios y empresa).

En este volumen damos la bienvenida a tres nuevos integrantes del Comité Editorial y les agradecemos por aportarnos su nombre y su prestigio: Gabriel Berger de la Universidad de San Andrés (Argentina), Carlos Hoevel de la Universidad Católica Argentina y José Luis Vázquez de la Universidad de León (España) y presidente de la International Association on Public and Nonprofit Marketing. Finalmente, agradecemos a las personas e instituciones que hicieron posible este cuarto volumen de Cuadernos de RSO.

El Editor



# Fraternidad, don y reciprocidad en la caritas in veritate

## 1. INTRODUCCIÓN

Uno de los signos elocuentes de nuestro tiempo es la reiterada apelación a la ética. Ésta ha sustituido en el curso del último cuarto de siglo a aquella insistente apelación a la política –típica de los años 60 del siglo pasado– según la cual “todo era política”. Pero la coincidencia en el primado de la ética, termina en el mismo momento en que nos ponemos a razonar acerca de cuestiones éticas concretas. Como ha observado Alasdair Mac Intyre en su *Tras la virtud* de 1982, el uso apodíctico de los principios éticos sirve solamente para poner fin al diálogo ético mismo. Sería como decir que la coincidencia en el debate público acerca del primado de la ética, casi nunca conduce al consenso ético.

Y éste es un punto acerca del cual el magisterio de Juan Pablo II se ha pronunciado con insistencia ejemplar. En su discurso a las Naciones Unidas el 5 de octubre de 1995, el Papa insistía en que es posible entenderse en cuestiones de orden sociopolítico sobre una base común compartida porque “la ley moral universal escrita en el corazón del hombre es aquella suerte de ‘gramática’ que sirve al mundo para afrontar la discusión acerca de su mismo futuro” (1995, p.732). Y dirigiéndose, en febrero del 2004 a los Miembros de la Congregación para la Doctrina de la Fe, Juan Pablo II, después de haber recordado la idoneidad de la ley moral natural para ser instrumento de diálogo con todos, agregaba que la causa principal de que esto no ocurriese era “la difusión entre los creyentes de una moral de carácter fideísta” y, por lo tanto, la falta de “una referencia objetiva para las legislaciones, que a menudo se basan solamente en el consenso social”. Ésta línea de pensamiento es continuada con renovada fuerza por Benedicto XVI y encuentra en la *Caritas in veritate* su primera sistematización completa. Por otra parte, ya en su *Dios y el mundo*, Joseph Ratzinger había escrito: “La ley natural nos revela que también la naturaleza encierra en sí misma un mensaje moral. El contenido espiritual de la creación no es solamente de naturaleza mecánico-matemática

### DATOS DEL AUTOR:

#### Stefano Zamagni

Full profesor de Economía en la Universidad de Bolonia y Profesor Adjunto de Política Económica Internacional en la Universidad Johns Hopkins. Fue miembro del comité ejecutivo de la International Economy Association (1989-1999) y del comité directivo de la Pontifical Academy of Social Sciences. Desde 1991 es miembro del Consejo Pontificio de Justicia y Paz. Es miembro de la Human Development and Capability Association de la Universidad de Harvard y de las Academias de Ciencias de Milán, Bolonia, Módena y Nueva York. En 2007 fue nombrado Presidente de la Italian Commission for Non Profit sector.

\* Este artículo fue publicado en *Cultura Económica*, Año XXVII, nº 75-76, Agosto – Diciembre 2009: 11-29. Su inclusión en Cuadernos de RSO cuenta con la autorización del autor. El artículo fue transcrito textualmente y en el formato en el que fue publicado. Por esta razón, no sigue los estándares formales (títulos y subtítulos, presentación de citas, etc.) de Cuadernos de RSO.



[...], sino que hay un plus de espíritu, de 'leyes naturales', en la creación, que permanece impresa en ella y no revela un orden interior" (2001, p.142).

A partir de esta premisa, el tema hacia el cual dirijo aquí la atención se relaciona con la extrapolación del principio de fraternidad al plano propiamente económico. Más precisamente, buscaré dar respuesta al siguiente interrogante: ¿qué significa y qué implica en nuestras economías actuales adoptar el punto de vista de la fraternidad y, por tanto, de la reciprocidad tal como éstos han sido interpretados en el capítulo tres de la CV? Antes de esbozar una respuesta, es oportuno precisar qué es exactamente el principio de reciprocidad. El modo más rápido para hacerlo es el de confrontarlo con el principio de intercambio de equivalentes (de valor). Éste establece que cualquier cosa que un sujeto A haga o dé a B, con el cual ha decidido libremente entrar en una relación de intercambio, debe ser contrabalanceado con la respuesta por parte de B con una cosa de igual valor. Esta "cosa" en nuestras economías de mercado se llama precio.

El principio en cuestión está sujeto a dos características. Primero, las determinaciones del precio de mercado preceden, en sentido lógico, a las transferencias entre A y B (si A quiere vender su casa a B, ambos deben primero ponerse de acuerdo acerca del precio, y sólo después podrá realizarse la transferencia del derecho de propiedad). Segundo, la transferencia de B a A no es libre, sino que depende de lo que A dé a B. Tanto que si B se negase a cumplir sería obligado a ello por la fuerza de la ley. Que es lo mismo que decir que en el intercambio de equivalentes hay libertad *ex-ante*, desde el momento en que las partes no están obligadas a negociar, pero no hay libertad *ex-post*.

En la relación de reciprocidad, en cambio, las dos características antes mencionadas están ausentes: A se mueve libremente hacia B para ayudarlo de algún modo sobre la base de la *expectativa* de que B hará otro tanto, en un tiempo sucesivo, en sus relaciones o, más aún, en sus relaciones con C. En la reciprocidad no sólo no existe acuerdo previo sobre el precio, sino que tampoco hay una obligación a cargo de B de reciprocitar. El sujeto A formula solamente una expectativa y si ésta es defraudada, lo que podrá ocurrir es que A interrumpa (o modifique) su relación con B. He aquí por qué la reciprocidad es una relación intersubjetiva frágil: quien inicia la relación corre siempre el riesgo de encontrarse frente a un oportunista que se limita a recibir.

Hay otras dos diferencias entre los principios en cuestión. Por un lado, el valor de cuanto B dará (o hará) a A o a C no necesariamente tiene que ser equivalente a aquello que A dé a B. La reciprocidad, en efecto, postula la proporcionalidad y no la equivalencia; como ya Aristóteles había entendido: cada uno da en proporción a sus capacidades efectivas. Por otra parte, en tanto el *primum movens* del intercambio de equivalentes es la persecución de un interés (legítimo), la reciprocidad comienza siempre por un acto de gratuidad: A va hacia B con la actitud de quien quiere donar, no de quien desea cerrar un negocio.



## 2. HACIA LA SUPERACIÓN DE DICOTOMÍAS VIEJAS Y OBSOLETAS

El primer mensaje relevante que nos brinda la *Caritas in veritate* es la invitación a superar la obsoleta dicotomía entre la esfera de lo económico y la esfera de lo social. La modernidad nos ha dejado en herencia la idea en base a la cual para tener acceso al "club de la economía" es indispensable buscar la ganancia y estar motivado por intenciones exclusivamente "autointe-

resadas"; lo cual es lo mismo que decir que no se es plenamente empresario si no se persigue la maximización del beneficio. En caso contrario, nos deberíamos contentar con formar parte de la esfera de lo social. Esta absurda conceptualización –a su vez hija del error teórico que confunde la economía de mercado, el *genus*, con una de sus *species* particulares como lo es la del sistema capitalista– ha llegado a identificar a la economía con el lugar de la producción de la riqueza (o del rédito) y a lo social con el lugar de la distribución de la misma y de la solidaridad.

La CV nos dice, en cambio, que se puede llevar adelante una empresa también cuando se persiguen fines de utilidad social y se actúa debido a motivaciones de tipo pro-social. Este es un modo concreto, aunque no el único, de llenar la peligrosa brecha entre lo económico y lo social. Es peligrosa porque no sería éticamente aceptable que una acción económica no incorporase dentro de sí la dimensión social, del mismo modo que un sector social meramente redistributivo no resultaría sostenible en el largo plazo si no hiciera sus cuentas en relación con los recursos: antes de poder distribuir es necesario, de hecho, producir.

Debemos estar particularmente agradecidos con el Santo Padre por haber querido desconfiar de un lugar común todavía persistente según el cual el ámbito económico sería una cosa demasiado seria y exigente para dejarla contagiarse de los cuatro principios cardinales de la Doctrina Social de la Iglesia que son: la centralidad de la persona humana, la solidaridad, la subsidiariedad y el bien común. De aquí se deduce la implicancia práctica en base a la cual los valores de la DSI deberían encontrar espacio únicamente en las obras de naturaleza social, dado que la tarea de guiar la economía estaría encomendada a los expertos en eficiencia. Es un mérito ciertamente no secundario de esta Encíclica el de contribuir a poner remedio a esta grave laguna, que es cultural y política al mismo tiempo.

Contrariamente a lo que se cree, la eficiencia no es el *fundamentum divisionis* para distinguir lo que es empresa de lo que no lo es. Y esto se debe a una simple razón: la categoría de la eficiencia pertenece al orden de los medios y no al de los fines. En efecto, se debe ser eficiente para conseguir de la mejor forma posible, el fin que libremente se ha elegido dar a la propia acción. Pero la elección del fin nada tiene que ver con la eficiencia misma. Sólo después de haber elegido el fin a alcanzar el emprendedor debe ocuparse de ser eficiente. La eficiencia como fin en sí misma caería en el "eficientismo", que es una de las causas hoy más frecuentes de destrucción de la riqueza, como lo confirma la crisis económico-financiera actual.

Ampliando un instante la perspectiva del discurso, decir mercado significa decir competencia, y no en el sentido en que no pueda existir el mercado allí donde no se practique la competencia (aunque lo contrario no sea cierto). Es evidente que la fecundidad de la competencia está en el hecho de que ella implica tensión, la cual presupone la presencia del otro y la relación con el otro. Sin tensión no hay movimiento, pero el movimiento –he aquí el punto– al cual la tensión da lugar puede también ser mortífero, generador de muerte. Tal es la forma de competencia que se denomina posicional. Se trata de una forma relativamente nueva de competencia, poco presente en épocas anteriores, y particularmente peligrosa porque tiende a destruir el vínculo con el otro. En la competencia posicional el fin de la acción económica no es la tensión hacia un objetivo común –como la etimología latina *cum-petere* llevaría a entender claramente– sino la hobbesiana *mors tua, vita mea*. Y en esto se ve la estupidez de la "posicionalidad", que en tanto selecciona a los mejores en la carrera del mercado haciendo vencedor a quien llega "primero", elimina o neutraliza a quien llega "segundo". Y de este modo el vínculo social es reducido a la relación mercantil y la actividad económica tiende a devenir inhumana y, últimamente, también ineficiente.

Y bien, el logro ciertamente nada despreciable de la CV es el de tomar posición a favor de aquella concepción del mercado típica de la tradición de pensamiento de la economía civil, según la cual se puede vivir la experiencia de la sociabilidad humana en el interior de una vida económica normal y no fuera de ella o al lado de ella, tal como sugiere el modelo dicotómico del orden social. Y ésta es una concepción alternativa al mismo tiempo, ya sea aquella que ve el mercado como lugar del aprovechamiento y de la opresión del fuerte sobre el débil, como aquella que en línea con el pensamiento anarco-liberal lo ve como el lugar capaz de dar soluciones a todos los problemas de la sociedad.

La economía civil se pone como alternativa a la economía de tradición smithiana que ve al mercado como la única institución realmente necesaria para la democracia y para la libertad. La DSI nos recuerda que una buena sociedad es fruto ciertamente del mercado y de la libertad, pero existen exigencias relacionadas con el principio de fraternidad que no pueden ser eludidas ni remitidas a la sola esfera privada o a la filantropía. Al mismo tiempo, la DSI no está de acuerdo con quien combate a los mercados y ve lo económico en un conflicto endémico y natural con la vida buena, promoviendo el decrecimiento y una separación de lo económico de la vida en común. Más aún, ella propone un humanismo de varias dimensiones, en el cual el mercado no es combatido o “controlado”, sino que es visto como un momento importante de la esfera pública –esfera que es bastante más vasta que la estatal– el cual, si es concebido y vivido como lugar abierto a los principios de la reciprocidad y del don, puede construir la “ciudad”.



### 3. DE LA FRATERNIDAD AL BIEN COMÚN

La palabra clave que hoy expresa, mejor que cualquier otra, esta exigencia es la de fraternidad, palabra ya presente en la bandera de la revolución francesa, pero que el orden revolucionario después abandonó –por las razones conocidas– hasta su cancelación en el léxico político-económico. La escuela de pensamiento franciscana fue la que dio a este término el significado que éste ha conservado a lo largo del tiempo. Que es el de constituir, al mismo tiempo, el complemento y la exaltación del principio de solidaridad. En efecto, mientras la solidaridad es el principio de organización social que permite a los desiguales ser iguales, la fraternidad es el principio de organización social que permite a los iguales de ser diferentes. La fraternidad permite a las personas que son iguales en su dignidad y sus derechos fundamentales expresar su plan de vida, o su carisma, de maneras diversas. Las estaciones que dejamos atrás, los siglos XIX y XX, se caracterizaron por las grandes batallas, tanto culturales como políticas, en nombre de la solidaridad, y esto fue algo bueno, pensemos en la historia del movimiento sindical y en la lucha por la conquista de los derechos civiles. El punto es que una buena sociedad no puede contentarse con el horizonte de solidaridad, porque una sociedad que fuera sólo solidaria, y no también fraterna, sería una sociedad de la que cada uno intentaría de alejarse. El hecho es que, mientras la sociedad fraternal es también una sociedad solidaria, lo inverso no es necesariamente cierto.

Haber olvidado el hecho de que no es sostenible una sociedad humana en la que se extingue el sentido de fraternidad y donde todo se reduce, por un lado, a mejorar las transacciones basadas en el intercambio de equivalentes y, por el otro, a aumentar las transferencias llevadas a cabo por estructuras asistenciales de naturaleza pública, nos da cuenta de por qué, a pesar de la calidad de las fuerzas intelectuales en el campo, no se ha llegado aún a una solución creíble del gran *trade-off* entre la eficiencia y la equidad. Una sociedad en la que se disuelve el principio de fraternidad no tiene futuro; es decir, no es capaz de progresar una sociedad

en la que existe solamente el “dar para tener” o el “dar por deber”. Por eso, ni la visión liberal-individualista del mundo en la que todo (o casi) es un intercambio, ni la visión estado-céntrica de la sociedad en la que todo (o casi) es deber, son una guía confiable para hacernos salir de la sequía en la que hoy nuestras sociedades están atascadas.

Se presenta la pregunta: ¿por qué en el último cuarto de siglo el discurso del bien común –según la formulación dada por la Doctrina Social de la Iglesia– después de pasar al menos un par de siglos fuera de la escena, está hoy re-emergiendo al modo de un río cárstico? ¿Por qué el pasaje de los mercados nacionales al mercado global consumado en el curso del último cuarto de siglo va volviendo de nuevo actual el discurso sobre el bien común? Observo, como al paso, que cuanto ocurre es parte de un movimiento más vasto de ideas en economía, un movimiento cuyo objeto es la relación entre religiosidad y *performance* económica. A partir de la afirmación de que las creencias religiosas son de importancia decisiva para forjar los mapas cognitivos de los sujetos y para plasmar las normas sociales de comportamiento, este movimiento de ideas busca indagar en qué medida la prevalencia en un determinado país (o territorio) de cierta matriz religiosa influencia la formación de categorías de pensamiento económico, los programas de *welfare*, la política educativa, etc. Después de un largo período de tiempo durante el cual la célebre tesis de la secularización parecía haber dicho la última palabra sobre la cuestión religiosa –al menos en lo que concierne al campo económico– cuanto hoy está ocurriendo suena verdaderamente paradójal.

No es tan difícil comprender el retorno al debate cultural contemporáneo de la perspectiva del bien común, verdadera figura de la ética católica en el ámbito socio-económico. Como Juan Pablo II dejó en claro en varias ocasiones, la Doctrina Social de la Iglesia (DSI) no debe ser considerada una teoría ética ulterior a las muchas que ya están disponibles en la literatura, sino una “gramática común” a ellas, porque se basa en un punto de vista específico, el de cuidar del bien humano. En realidad, mientras que las distintas teorías éticas encuentran su fundamento ya sea en la búsqueda de reglas (como ocurre en el iusnaturalismo positivista, según el cual la ética se deriva de la norma jurídica), ya en el accionar (pienso en el neo-contractualismo rawlsiano o en el neo-utilitarismo) la DSI ubica su punto axial el “estar con”. El sentido de la ética del bien común consiste en que para poder comprender la acción humana es necesario ponerse en la perspectiva de la persona que actúa –Cf. *Veritatis Splendor*, 78– y no en la perspectiva de la tercera persona (como hace el iusnaturalismo) o del espectador imparcial (como Adam Smith lo había sugerido). En efecto, el bien moral, siendo una realidad práctica, es conocido primariamente no por quien lo teoriza, sino por quien lo practica: aquel que sabe individualizarlo y por lo tanto elegirlo algunas veces con certeza es quien está en discusión.



## 4. EL PRINCIPIO DEL DON EN ECONOMÍA

¿Qué implica a nivel práctico la adopción de la perspectiva de la gratuidad en la acción económica? Desearía aquí referirme brevemente a dos implicancias, entre tantas otras. La primera concierne al modo de ver la relación entre crecimiento económico y programas de *welfare*. ¿Está primero el crecimiento económico o el *welfare*? Los gastos para el *welfare*, ¿deben ser considerados consumo social o inversión social? La tesis defendida en la CV es que en las condiciones históricas actuales, la posición de quien ve al *welfare* como factor de desarrollo económico es bastante más creíble y justificable que la posición contraria.

Como se sabe el Estado social en la segunda mitad del siglo XX ha representado una institución dirigida a la consecución de dos objetivos principales: por un lado, reducir la pobreza y la exclusión social, redistribuyendo, por medio de los impuestos, el rédito y la riqueza (la así llamada función de "Robin Hood") y por otro lado, ofrecer servicios de aseguración, favoreciendo una asignación eficiente de los recursos a través del tiempo (función de "reparador"). El instrumento elaborado para ello ha sido básicamente el siguiente: los gobiernos usan el dividendo del crecimiento económico para mejorar la posición *relativa* de quien está peor sin empeorar la posición *absoluta* de quien está mejor. Pero todo un conjunto de circunstancias –la globalización y la tercera revolución industrial– ha provocado en los países del occidente avanzado a partir de los años 80 una desaceleración del crecimiento potencial. Esto ha acabado alentando, durante la última década, el convencimiento de que los mecanismos de redistribución a través de los impuestos y seguros sociales son la causa de la ralentización del crecimiento potencial y, en consecuencia, son responsables por la escasez de recursos para la acción social de los gobiernos.

Los resultados de esta particular concepción del bienestar están a la vista de todos. No sólo el viejo *welfare state* se muestra hoy incapaz de afrontar las nuevas formas de pobreza, sino que será igual de impotente frente a las desigualdades sociales en continuo aumento en Europa. Por ejemplo, en el último cuarto de siglo, en Italia, la cuota de beneficios sobre el PIB ha pasado del 23% al 30%, mientras que la cuota que corresponde al trabajo disminuyó del 77% al 70%. Como nos revela la última encuesta CENSIS, Italia se ha convertido en un país caracterizado por una "movilidad de calibre reducido": las personas situadas en los niveles bajos de la escala social tienen hoy mayores dificultades que hace un tiempo para pasar a niveles más altos. Este es un signo elocuente de la presencia de verdaderas trampas de pobreza: quién cae en ellas no consigue salir. Hoy en día, la persona ineficiente es dejada afuera de la ciudadanía porque nadie le reconoce la proporcionalidad de los recursos. Que es lo mismo que decir que la persona ineficiente (o menos eficiente que la media) no tiene el "título" para participar en el proceso productivo: queda inexorablemente marginada del mismo porque el trabajo *decente* es sólo para los eficientes. Para los demás sólo queda el trabajo indecente o la compasión pública.

¿Cómo proceder entonces en el diseño de un nuevo *welfare*? El primer paso es superar las nociones ya obsoletas de igualdad de *resultados* (cara a la postura social demócrata) y de igualdad de *puntos de partida* (el enfoque favorito de las corrientes de pensamiento liberal). Más bien se trata de establecer una noción de igualdad de capacidades (en el sentido de Amartya Sen) mediante intervenciones que busquen proveer recursos (monetarios y no monetarios) a las personas, de modo que éstas mejoren su posición en la vida. El enfoque seniano del bienestar sugiere cambiar el foco de atención de los bienes y servicios que se busca poner a disposición del portador de necesidades, a la efectiva capacidad de éstos de funcionar gracias a su aprovechamiento. De este modo, el nuevo *welfare* debe superar la distorsión auto-referencial del viejo *welfare*. Si las prestaciones sanitarias, asistenciales, educativas, etc., por más que sean de calidad desde el punto de vista técnico, no aumentan las posibilidades de funcionamiento de aquellos a los cuales van dirigidas, se revelan ineficaces e incluso perjudiciales porque no ayudan realmente al proceso de desarrollo. En una palabra, es necesario superar rápidamente la convicción errada en base a la cual los derechos subjetivos naturales (a la vida, a la libertad, a la propiedad) y los derechos sociales de ciudadanía (aquellos que considera el *welfare*) sean incompatibles entre sí y que para defender los segundos sea necesario sacrificar o limitar los primeros. Como bien sabemos, tal convicción ha sido el origen en Europa de disputas ideológicas ociosas y de desperdicio importante de recursos productivos.

En segundo lugar, también hay que decir que el nuevo *welfare* debe ser subsidiario, es decir, debe dirigir los recursos públicos obtenidos de los impuestos generales para financiar no ya –como sucede hoy– a los sujetos que ofrecen los servicios de *welfare*, sino a aquellos que los requieren. Esto, en tanto la financiación directa de las agencias de *welfare* por parte del Estado altera la naturaleza de sus servicios y encarece sus costos. A su vez, el financiar a los portadores de necesidades aumenta la responsabilidad y moviliza el protagonismo de la sociedad civil organizada. No olvidemos, en efecto, que la financiación directa de la oferta tiende a desnaturalizar la identidad de los actores de la sociedad civil, los cuales se ven obligados a seguir procedimientos de tipo burocrático-administrativos que tienden a anular las particularidades propias de cada sujeto, aquellas de las que depende la creación del capital social.

La conclusión que obtengo, es que los argumentos que apoyan la tesis de la existencia de un *trade-off* entre protección social y crecimiento económico son mucho menos plausibles que aquellos que militan a favor de la tesis opuesta. No es cierto que el fortalecimiento de las instituciones de protección social implique la condena a un crecimiento más bajo y a largo plazo insostenible. Es cierto, en cambio, que un *welfare* post-hobbesiano, centrado principalmente en políticas de promoción de las capacidades de las personas constituye, en la actual fase post-fordista, caracterizada por el surgimiento de nuevos riesgos sociales, el antídoto más eficaz contra posibles tentaciones antidemocráticas y, por lo tanto, el factor decisivo de desarrollo económico.

La segunda consecuencia que emana de reconocer y otorgar al principio de gratuidad un lugar de primer plano en la vida económica tiene que ver con la difusión de la cultura y con la práctica de la reciprocidad. Junto con la democracia, la reciprocidad es el valor fundacional de una sociedad. Incluso, se podría también sostener que la norma democrática toma su sentido último de la reciprocidad.

¿En qué “lugares” la reciprocidad es practicada y alimentada? La familia es el primero de estos lugares: pensemos en las relaciones entre padres e hijos y entre hermanos y hermanas. Luego está la cooperativa, la empresa social y las diversas formas de asociaciones. ¿No es cierto que las relaciones entre los integrantes de una familia o entre los miembros de una cooperativa, son relaciones de reciprocidad? Hoy sabemos que el progreso civil y económico de un país depende básicamente de cuán difundidas estén las prácticas de reciprocidad entre sus ciudadanos. Sin el reconocimiento mutuo de una común pertenencia, no hay eficiencia o acumulación de capital que valga. Hay hoy una inmensa necesidad de cooperación: es por eso que necesitamos ampliar las formas de la gratuidad y reforzar las que ya existen. Las sociedades que extirpan de su propio terreno las raíces del árbol de la reciprocidad están destinadas a la decadencia, como la historia nos lo enseña desde hace tiempo.

¿Cuál es la función propia del don? La de hacer comprender que junto a los bienes de justicia están los bienes de gratuidad y que, por tanto, no es auténticamente humana la sociedad que se contenta solamente con los bienes de justicia. ¿Cuál es la diferencia? Los bienes de justicia son los que nacen de un deber; los bienes de gratuidad son aquellos que nacen de una *obligatio*. De este modo, son bienes que nacen del reconocimiento de que yo estoy ligado a otro que, en cierto sentido, es parte constitutiva de mí. Por esto, la lógica de la gratuidad no puede ser simplemente reducida a una dimensión puramente ética; la gratuidad, en efecto, no es una virtud ética. La justicia, como ya enseñaba Platón, sí es una virtud ética, y estamos todos de acuerdo sobre la importancia de ésta, pero la gratuidad es más bien la dimensión “supra-ética” del comportamiento humano porque su lógica es la de la sobreabundancia, mientras que la

lógica de la justicia es la de la equivalencia. Pues bien, la CV nos dice que una sociedad para funcionar bien y para progresar necesita que dentro de la práctica económica existan sujetos que comprendan lo que son los bienes de gratuidad, que se entienda, en otras palabras, que necesitamos hacer refluir en los circuitos de nuestra sociedad el principio de gratuidad.

El reto que Benedicto XVI nos invita a asumir es el de luchar para restituir el principio del don en la esfera pública. El don auténtico que, afirmando la primacía de la relación sobre su exención, del vínculo intersubjetivo sobre el bien donado, de la identidad personal sobre la utilidad, debe poder encontrar un espacio de expresión en todas partes, en cualquier ámbito del accionar humano, incluida la economía. El mensaje que la CV nos deja es el de pensar la gratuidad, y por tanto la fraternidad, como claves de la condición humana y, como consecuencia, el de ver en el ejercicio del don el requisito indispensable para que Estado y mercado puedan funcionar con la mira en el bien común. Sin prácticas extensas de don se podrá tener un mercado eficiente y un Estado fuerte (incluso justo), pero sin duda las personas no serán ayudadas a alcanzar la alegría de vivir. Porque eficacia y justicia, incluso unidas, no bastan para garantizar la felicidad de personas.



## 5. SOBRE LAS CAUSAS REMOTAS DE LA CRISIS FINANCIERA

La CV no se olvida –ni podía hacerlo– de “leer” la crisis económico-financiera actual. Lo hace centrándose en las causas profundas (y no ya en las próximas) de la crisis. Tres son los principales factores de crisis detectados y examinados. El primero se refiere al cambio radical en la relación entre finanzas y producción de bienes y servicios que se ha consolidado en el curso de los últimos treinta años. A partir de mediados de los años 70 del siglo pasado, la mayor parte de los países occidentales basó sus promesas en materia de pensiones en inversiones que dependían de la rentabilidad sostenible de los nuevos instrumentos financieros. Al mismo tiempo, la creación de estos nuevos instrumentos expuso a la economía real a los caprichos de las finanzas, generando la necesidad creciente de destinar mayores cuotas de valor agregado a la remuneración de los ahorros en ellos invertidos. Las presiones de las bolsas y de los fondos de *private equity* sobre las empresas se transfirieron como presiones aún mayores en otras direcciones. En primer lugar, sobre los dirigentes obsesivamente inducidos a mejorar constantemente la *performance* de sus gestiones a fin de recibir volúmenes crecientes de *stocks options*. En segundo lugar, sobre los consumidores con el fin de convencerlos, mediante la utilización de sofisticadas técnicas de marketing, de comprar cada vez más, aun en ausencia de poder adquisitivo. Finalmente, también sobre las empresas de la economía real para convencerlas de aumentar el valor para los accionistas (*shareholder value*). Y así ha sucedido que la exigencia permanente de resultados financieros cada vez más brillantes empezó a repercutir mediante un típico mecanismo de *trickle down* sobre todo el sistema económico, hasta convertirse en un verdadero modelo cultural. Por perseguir un futuro cada vez más brillante, se ha olvidado el presente.

El segundo factor causal de la crisis es la difusión incluso a nivel de la cultura popular del *ethos* de la eficiencia como criterio último de juicio y justificación de la realidad económica. Por un lado, esto ha provocado la legitimación de la codicia –que es la forma más conocida y más extendida de la avaricia– como una especie de virtud cívica: el *greed market* sustituye al *free market*. “Greed is good, greed is right” (la codicia es buena, la codicia es justa), predicaba Gor-

don Gekko, el protagonista del célebre film *Wall Street* de 1987. Por otro lado, el *ethos* de la eficiencia está en el origen de la alternancia hoy sistemática entre codicia y pánico. No es cierto, como más de un comentarista ha intentado afirmar, que el pánico sea consecuencia de comportamientos irracionales de parte de los operadores. Porque el pánico no es otra cosa que una euforia invertida; de este modo si la euforia, según la teoría dominante, es racional, también el pánico lo es.

En una palabra, la CV considera la causa de las causas de la crisis: por un lado, la especificidad de la matriz cultural que se ha ido consolidando en las últimas décadas sobre la ola de la globalización y, por el otro, el advenimiento de la tercera revolución industrial, caracterizada por las tecnologías info-telemáticas. Es necesario tomar en cuenta un aspecto específico de esta matriz que se relaciona con la insatisfacción, cada vez más extendida, con del modo de interpretar el principio de la libertad. Como sabemos, las dimensiones constitutivas de la libertad son tres: la autonomía, la inmunidad y la capacitación. La autonomía se relaciona con la libertad de elección: no se es libre si no se está en condiciones de elegir. La inmunidad, en cambio, tiene que ver con la ausencia de coerción de parte de un agente externo. Se trata, en una palabra, de la libertad negativa (“o libertad de”). La capacitación, (literalmente: capacidad de acción) finalmente se relaciona con la capacidad de elección, de alcanzar los objetivos que el sujeto se propone al menos en parte. No se es libre si nunca se logra realizar el propio plan de vida.

Y bien, mientras el enfoque anarco-liberal intenta asegurar la primera y la segunda dimensión de la libertad dejando de lado la tercera, el enfoque estado-céntrico, ya sea en la versión de la economía mixta, como en aquella del socialismo de mercado, tiende a privilegiar la segunda y la tercera dimensión en detrimento de la primera. El liberalismo es muy apto para generar movimiento, pero no es capaz, por otra parte, de gestionar sus consecuencias negativas, producidas por la elevada asimetría temporal entre la distribución de los costos y los beneficios del movimiento. Los primeros son inmediatos y tienden a recaer sobre los segmentos más desposeídos de la población; los segundos se verifican con el tiempo y benefician a los sujetos con mayor talento. Por otro lado, el socialismo de mercado –en sus diversas versiones– aunque propone al Estado como el sujeto encargado de hacer frente a estas asincronías, no merma por ello la lógica del mercado darwiniano, sino que solamente restringe su área de acción y de incidencia. Como se puede ver, el desafío a asumir es el de conjugar las tres dimensiones de la libertad: ésta es la razón por la cual el paradigma del bien común se presenta como una perspectiva al menos interesante para explorar.

A la luz de lo anterior llegamos a comprender por qué la crisis financiera no puede calificarse como un evento ni inesperado, ni inexplicable. He aquí por qué, sin disminuir en nada las indispensables intervenciones en clave regulatoria y las nuevas formas de control necesarias, no podremos impedir en el futuro el surgimiento de episodios análogos si no se ataca el mal hasta la raíz, vale decir, si no se interviene en la matriz cultural que subyace al sistema económico. Esta crisis envía a las autoridades del gobierno un mensaje doble. En primer lugar, que la crítica sacrosanta al “Estado intervencionista” de ningún modo puede servir para desconocer el rol central del “Estado regulador”. En segundo lugar, que las autoridades públicas ubicadas en los diversos niveles de gobierno deben consentir y favorecer el surgimiento y el refuerzo de un mercado financiero pluralista, un mercado en el que puedan operar en condiciones de objetiva paridad sujetos diversos en relación con el fin específico que ellos atribuyen a su actividad. Pienso en los bancos de crédito cooperativo, en los bancos éticos y en los diversos fondos éticos. Se trata de entes que no solamente no proponen a los propios agentes finanzas creativas, sino que sobre todo desarrollan un rol complementario, y por lo tanto, equilibrador,



respecto a los agentes de las finanzas especulativas. Si en las últimas décadas las autoridades financieras hubieran eliminado los obstáculos que todavía pesan sobre los sujetos / agentes de las finanzas alternativas, la crisis actual no habría tenido la potencia devastadora que estamos presenciando.



## 6. HACIA UNA GOBERNANZA GLOBAL

Un tema de extraordinaria actualidad que en la CV es tratado con especial fuerza es el que se refiere al nexo entre la paz y el desarrollo integralmente humano. Un tema que la *Populorum progressio* de Pablo VI volvió popular con la célebre frase: “el desarrollo es el nuevo nombre de la paz” (76-77). Pues bien, en plena coincidencia con esta posición, Benedicto XVI sistematiza un pensamiento que resumo en los siguientes términos: a) la paz es posible porque la guerra es un acontecimiento y no un estado de cosas; la guerra es, por tanto, una emergencia transitoria, por larga que ésta pueda ser, no una condición permanente de la sociedad humana; b) la paz, sin embargo, debe ser construida, porque no es algo espontáneo, es fruto de obras destinadas a crear instituciones de paz; c) en la actual fase histórica, las instituciones de paz más urgentes son aquellas que tienen que ver con la problemática del desarrollo humano.

¿Cuáles son las instituciones de paz que hoy merecen prioridad absoluta? Para esbozar una respuesta, conviene fijar la atención sobre algunos hechos estilizados que caracterizan nuestra época. El primero se refiere al escándalo de hambre. Es bien sabido que el hambre no es una trágica novedad de estos tiempos, pero lo que la hace hoy escandalosa y, por lo tanto, intolerable, es el hecho de que ésta no es la consecuencia de una *production failure* a nivel global, es decir, de una incapacidad del sistema productivo para garantizar alimentos para todos. No es, entonces, la escasez de recursos a nivel global la que causa hambre y privaciones diversas. Es más bien una *institutional failure*, es decir, el principal factor responsable es la falta de instituciones económicas y jurídicas adecuadas. Consideremos los siguientes hechos. El extraordinario aumento de la interdependencia económica, que tuvo lugar en el transcurso del último cuarto de siglo, implicó que amplios segmentos de población puedan ser influenciados negativamente, en cuanto a sus condiciones de vida, por acontecimientos que ocurren en lugares muy distantes y respecto a los cuales no tienen ningún poder de intervención. Sucede así que a las conocidas “hambrunas por depresión” se suman hoy en día las “hambrunas por boom”, como Amartya Sen ha documentado ampliamente. No sólo esto, sino que la expansión del espacio del mercado –un fenómeno en sí positivo– determina que la capacidad de un grupo social de acceder al alimento depende, de manera esencial, de las decisiones de otros grupos sociales. Por ejemplo, el precio de un bien primario (café, cacao, etc.), que constituye la principal fuente de ingresos para determinada comunidad, puede depender de lo que sucede con el precio de otros productos y esto independientemente de un cambio en las condiciones de producción del bien primario.

Un segundo hecho estilizado hace referencia al cambio en la naturaleza del comercio y de la competencia entre países ricos y pobres. Durante los últimos veinte años, la tasa de crecimiento de los países más pobres ha sido más alta que la de los países ricos: aproximadamente el 4% contra el 1,7% anuales, en el período 1980-2000. Se trata de un hecho absolutamente nuevo, hasta el momento nunca había ocurrido que los países pobres crecieran más rápidamente que los ricos. Esto explica por qué, en el mismo período, se registró el primer declive en la historia del número de personas pobres en términos absolutos (aquellas que tienen a disposición en

promedio menos de un dólar por día, teniendo en cuenta la igualdad del poder de compra). Prestando la debida atención a los elevados niveles de población, se puede decir que la tasa de pobres absolutos en el mundo ha pasado del 62% en 1978 al 29% en 1998. (Es obvio que este resultado notable no ha afectado de manera uniforme a las diversas regiones del mundo. Por ejemplo, en el África subsahariana, el número de pobres absolutos pasó de 217 millones en 1987 a 301 millones en 1998). Al mismo tiempo, sin embargo, la pobreza relativa, es decir, la desigualdad –ya sea medida por el coeficiente de Gini o por el índice de Theil– aumentó notablemente desde 1980 hasta hoy. Es bien sabido que el índice de desigualdad total surge de la suma de dos componentes: la desigualdad entre países y la del interior de cada país. Como surge del importante trabajo de Peter H. Lindert y Jeffrey G. Williamson “Does globalization make the world more unequal?” (2003), gran parte del aumento de la desigualdad total es atribuible al aumento del segundo componente, tanto en los países densamente poblados (China, India y Brasil) –que han registrado elevados índices de crecimiento– como en los países del Occidente avanzado. Lo que significa que los efectos redistributivos de la globalización no son unívocos: no siempre gana el rico (país o grupo social) y no siempre pierde el pobre.

Me gustaría decir unas pocas palabras sobre un tercer hecho estilizado. La relación entre el estado nutricional de las personas y su capacidad de trabajo influye tanto en el modo en que la comida es asignada entre los miembros de la familia –en especial, entre varones y mujeres– como en el modo en que funciona el mercado del trabajo. Los pobres poseen sólo una capacidad potencial de trabajo, para convertirla en fuerza de trabajo efectiva la persona necesita de una adecuada nutrición. Ahora bien, si no es adecuadamente ayudado, el desnutrido no es capaz de cumplir esta condición en una economía de libre mercado. La razón es simple: la calidad del trabajo que el pobre es capaz de ofrecer al mercado del trabajo es insuficiente en relación con el alimento que necesita para vivir de forma decente. Como la ciencia de la nutrición moderna ha demostrado, del 60% al 75% de la energía que una persona obtiene de los alimentos se utiliza para mantener el cuerpo con vida; sólo la parte restante podrá utilizarse para el trabajo u otras actividades. Por eso en las sociedades pobres se pueden crear verdaderas “trampas de pobreza”, destinadas a persistir durante largos períodos de tiempo.

Lo que es peor es que una economía puede seguir alimentando trampas de pobreza incluso si su renta crece a nivel agregado. Por ejemplo, puede suceder –como ha ocurrido– que el desarrollo económico, medido por el PBI per cápita, motive a los agricultores a transferir el uso de sus tierras de la producción de grano a la de carne, mediante el aumento de la ganadería, desde el momento en que los márgenes de beneficio obtenidos de la segunda actividad son superiores a los de la primera. Sin embargo, el consiguiente aumento de los precios de los cereales hará empeorar los niveles nutricionales de la población pobre, que no puede tener acceso al consumo de carne. El punto a destacar es que un aumento en el número de personas de bajos ingresos puede incrementar la desnutrición entre los más pobres a causa de un cambio en la composición de la demanda de bienes finales. Se observa, por último, que el vínculo entre el estado nutricional y la productividad del trabajo puede ser “dinástica”: una vez que una familia o un grupo social ha caído en la trampa de la pobreza, será muy difícil para sus descendientes salir de ella, incluso si la economía crece en su totalidad.

¿Qué conclusión se obtiene de lo anterior? Como consecuencia del reconocimiento de un fuerte vínculo entre los *institutional failures*, por un lado, y el escándalo del hambre y la creciente desigualdad mundial, por el otro, podemos ver que las instituciones no son –como los recursos naturales– algo dado por la naturaleza, sino reglas del juego económico establecidas por la política. Si el hambre dependiera –como era el caso hasta principios del siglo XX– de una

situación de escasez absoluta de recursos, no habría nada más que hacer que llamar a la compasión o a la solidaridad fraterna. En cambio, el saber que ésta depende de reglas, es decir, de instituciones, en parte obsoletas y en parte equivocadas, no puede llevarnos sino a intervenir en los mecanismos y procedimientos mediante los cuales estas reglas se establecen y aplican. La urgencia con la que es necesario proceder en este sentido nos es sugerida también por el siguiente pasaje de Norberto Bobbio que ilustra, con rara eficacia, el nexo entre la libertad, la igualdad y la lucha por adquirir posiciones de dominio: “En la historia humana, las luchas por la superioridad se alternan con las luchas por la igualdad. Y es natural que esta alternancia se produzca, porque la lucha por la superioridad implica a dos personas o grupos que han conseguido cierta igualdad entre sí. La lucha por la igualdad suele preceder a la de la superioridad [...]. Antes de llegar al punto de luchar por el dominio, cada grupo social debe conquistar cierto nivel de paridad con sus rivales” (1999, p.164).

Es evidente la dificultad que plantea la aplicación de medidas institucionales como las aludidas. Es por esta razón que la CV habla de la urgencia de dar a luz una Autoridad política global, la cual, sin embargo, debe ser de tipo subsidiario y poliárquico. Esto implica, por un lado, la negativa a dar vida a una especie de “superestado”, y, por otro lado, el deseo de mejorar drásticamente la labor realizada en Bretton Woods en 1944, cuando se diseñó el nuevo orden económico internacional después de un largo período de guerras.

## A MODO DE CONCLUSIÓN

Albert Camus escribió en *Bodas*: “Si hay un pecado contra la vida, quizás no sea tanto el de desear de ella, sino el de esperar otra vida y desentenderse de la grandeza implacable de ésta”. Camus no era creyente, pero nos enseña una verdad: no debemos pecar contra la vida presente descalificándola, humillándola. No se debe, por tanto, desplazar el centro de gravedad de nuestra fe a punto tal de hacer insignificante el presente: pecaríamos contra la Encarnación. Se trata de una opción antigua que se remonta a los Padres de la Iglesia, quienes llamaban a la Encarnación *Sacrum Commertium* para subrayar la relación de reciprocidad profunda entre lo humano y lo divino y, sobre todo, para resaltar que el Dios cristiano es un Dios de hombres que viven en la historia y que se interesa, incluso se conmueve, por su condición humana. Amar la existencia es entonces un acto de fe y no sólo de placer personal. Tal amor abre a la esperanza, la cual no sólo afecta al futuro, sino también al presente: porque es necesario saber que nuestras obras, además de un destino, tienen un significado y un valor también aquí y ahora.

El siglo XV fue el siglo del primer humanismo, un acontecimiento típicamente europeo. El siglo XXI, ya desde su comienzo expresa con fuerza la necesidad de llegar a un nuevo humanismo. Entonces fue la transición del feudalismo a la modernidad el factor decisivo que empujó en esa dirección. Hoy, un cambio de época radical –que va de la sociedad industrial a la post-industrial o de la modernidad a la posmodernidad– es el que nos hace entrever la urgencia de un nuevo humanismo. La globalización, la financierización de la economía, las nuevas tecnologías, la cuestión migratoria, el aumento de las desigualdades sociales, los conflictos de identidad, la cuestión ambiental y la deuda internacional son sólo algunas de las palabras que hablan del actual “malestar de civilización”, para citar el título de un célebre ensayo de Sigmund Freud. La mera actualización de las viejas categorías de pensamiento o el simple recurrir a las técnicas de decisión colectiva –aun las más refinadas– no son suficientes frente a los grandes desafíos contemporáneos. Es necesario atreverse a recorrer nuevos caminos: ésta es, en gran medida, la invitación apasionada que nos hace la Caritas in veritate. ■

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- **Bobbio, N. (1999)**, *Destra e Sinistra*, Donzelli, Roma.
- **Lindert, P. H. y Williamson, J. G. (2003)** "Does globalization make the world more unequal?"; NBER Working Paper No. 8228, Chicago.
- **Mac Intyre, A. (1982)**, *Tras la virtud, Crítica*, Barcelona.
- **Ratzinger, J. (2001)** *Dios y el mundo*, Ed. San Paolo, Milán.
- **Insegnamenti di Giovanni Paolo II, Vaticano, 1995** *Dirigiéndose, en febrero de 2004 a los Miembros de la Congregación para la Doctrina de la Fe*



# Ética de las capacidades y del desarrollo humano en las empresas

## RESUMEN

“Redefinir el progreso” requiere profundizar la cuestión de las necesidades humanas. Éstas no han sido un tema central en la teoría económica del desarrollo. La economía del siglo XX, dominada por el utilitarismo, desestimó la complejidad de las necesidades humanas y comenzó a hablar de *preferencias*. La categoría “necesidades” quedó desalojada y prácticamente relegada al patrimonio de los estudios específicos acerca de la pobreza. Conjuntamente, el actual modelo de negocios perdió confianza y legitimidad en la sociedad, por lo que debe ser reinventado para volverse sustentable. No pensemos en filantropía o en Responsabilidad Social Empresaria (RSE) entendida como función marginal o anexa a la empresa, sino como forma de reinventar el mismo “corazón de los negocios”, creando valor económico y al mismo tiempo valor social. La perspectiva ética del desarrollo, el enfoque de capacidades en Amartya Sen y Martha Nussbaum junto con la categoría de la reciprocidad en economía ofrecen una perspectiva, que debe ser analizada e integrada en el análisis de las distintas escuelas de pensamiento filosófico que sustentan la evolución del concepto y de la práctica de la Responsabilidad Social Empresaria (RSE).

Palabras Clave: Capacidades, Ética, Desarrollo, Reciprocidad

## ABSTRACT

“Redefining Progress” requires further the question of human needs. These have not been a central issue in economic development theory. The economy of the twentieth century, dominated by utilitarianism, rejected the complexity of human needs and began to talk about preferences. The category “needs” was evicted and virtually relegated to the heritage of specific studies on poverty. In addition, the current business model lost trust and legitimacy in society, so it must be reinvented to become sustainable. Do not think about philanthropy or Corporate

## DATOS DEL AUTOR:

**Cristina Calvo**

**Título académico:** Doctora en Comportamiento Humano y Sociología Económica

**Pertenencia institucional:** Programa Internacional sobre Democracia, Sociedad y Nuevas Economías de la Universidad de Buenos Aires

**Cargo:** Directora

**CONTACTO:**  
acristinacalvo@gmail.com

Recibido: 07/06/2015

Aceptado: 29/06/2015

Social Responsibility (CSR) considered at marginal or attached function to the company, but think about it as a way of reinventing the same “core business”, creating economic value and social value simultaneously. The ethical perspective of development, the capability approach in Amartya Sen and Martha Nussbaum and the category of reciprocity in economics offer a perspective, that must be analyzed and integrated in the analysis of the various schools of philosophical thought that support the evolution of the concept and practice of Corporate Social Responsibility (CSR).

Key words: Capabilities, Ethics, Development, Reciprocity



## PREMISA

¿Cómo es un mundo sostenible? ¿Cómo podemos hacerlo realidad? ¿Qué roles pueden asumir las empresas para asegurar un más rápido progreso hacia dicho mundo? La respuesta a estas preguntas requiere, sin duda, la interacción entre empresa, sociedad civil y gobierno sobre cómo alcanzar un futuro sostenible. Por eso, el tipo de empresa al cual me referiré es la concepción que hoy considero ineludible, la de la empresa que se juega en el espacio de lo público, diferente de lo estatal, pero dirigida al interés común, a aportar a generar condiciones de vida digna al conjunto de la sociedad. La finalidad de la empresa, de hecho, no es simplemente la generación de utilidades, sino más bien la existencia misma de la empresa como comunidad de personas que, de distintas formas, persiguen la satisfacción de sus necesidades fundamentales y constituyen un particular grupo al servicio de toda la sociedad.

Michael Porter y Mark Krame, en febrero del 2011, manifestaron: *“El sistema capitalista está bajo asedio. En los últimos años, las empresas han sido vistas cada vez más como una causa importante de los problemas sociales, ambientales y económicos. Hay una percepción muy amplia de que las compañías prosperan a costa del resto de la comunidad”* (Porter y Kramer, 2011). El actual modelo de negocios perdió confianza y legitimidad en la sociedad, por lo que debe ser reinventado para volverse sustentable. No pensemos en filantropía o en Responsabilidad Social Empresaria (RSE) entendida como función marginal o anexa a la empresa, sino como forma de reinventar el mismo “corazón de los negocios”, creando valor económico y al mismo tiempo valor social. La idea de fondo, en definitiva, es que las acciones pasen a ser una consecuencia natural de vivir la misión empresarial.<sup>1</sup>



## HACIA QUÉ MUNDO PODEMOS IR

Nunca, como hasta ahora, el futuro había dependido tanto de lo que hoy hagamos todos: empresas, ciudadanos y gobiernos. Cuando realizamos diagnósticos pensamos en “lo que será”. A veces hasta tememos que se verifiquen ciertos diagnósticos. Importa más “hacia dónde queremos ir”. No se puede soslayar el cambio climático, el crecimiento demográfico, la urbanización, pero sí podemos ofrecer la mejor perspectiva posible para personas y planeta en las próximas décadas.

<sup>1</sup> Francisco Jueguen. “Hacia la metamorfosis de la empresa Privada”.Diario La Nación (Argentina). Suplemento Económico. 11 de agosto 2013. <http://www.lanacion.com.ar/1609270-hacia-la-metamorfosis-de-la-empresa-privada-sustentabilidad-se-busca>

En el 2050 seremos unos 9000 millones de personas y, esperemos viviendo un nivel de vida aceptable acorde con los límites del planeta. Para que en el 2050, 9000 millones de personas no sólo puedan vivir en el planeta sino que “vivan bien”, se debe desarrollar una hoja de ruta para alcanzar la sostenibilidad. Por “vivir bien” nos referimos a un nivel de vida en el que la gente tenga acceso y medios para costearse la educación, la salud, la movilidad, las necesidades básicas de alimento, agua, energía, vivienda. “Límites del planeta” es inseparable de lo anterior: poder vivir bien sin seguir dañando la biodiversidad y la naturaleza disponible. Los líderes empresariales, gobernantes y la sociedad civil tenemos que tomar las decisiones que deparen los mejores resultados posibles para la vida digna (CEADS, 2011).

En vez de ir a la zaga del cambio, las empresas deberían encabezar esta transformación haciendo lo que mejor saben hacer: crear las soluciones rentables que las personas necesiten y deseen. La diferencia será en que ahora las soluciones habrá que pensarlas determinando su valor y costo real, incluyendo lo que supone vivir coherentemente dentro de los límites del planeta. Para ello deberán trabajar en estrecha colaboración con gobiernos y organizaciones civiles a través del pensamiento y la planificación sistémica.

Entonces, en el 2050 “9000 millones de personas viviendo bien pero dentro de los límites del planeta”, no es sencillo. Porque si seguimos produciendo y consumiendo como lo hacemos hoy, vamos a necesitar 2,3 planetas tierra para hacernos de agua, fibra, energía y alimentos. ¿Por qué? Porque, en este momento está conviviendo una “agenda de la abundancia/exceso” con una “agenda de restricciones/límites del planeta” (CEADS, 2011).

El 85% de esos 9.000 millones va a vivir en países en desarrollo (emergentes) como los nuestros. Vamos a ser más y estar más “apretados” porque el 70% de la economía del mundo hacia el 2050 vendrá de países como los nuestros, no solamente de China e India. En esta situación la clase media va a aumentar, fundamentalmente en función de sus ingresos, como consecuencia de los planes para erradicar la pobreza. Esto, que en sí sería un buen dato, no traerá como consecuencia un aumento en los hábitos del consumo sostenible porque el estilo de vida de la clase media no podemos decir que sea, en sí, sustentable. Es un dato de la abundancia. También el 70% de los 9000 millones va a vivir en ciudades. Tenemos que repensar las ciudades y, con innovación, cómo vamos a crear nuevas ciudades.

La agenda de la abundancia contrasta con la agenda de restricciones. 3000 a 4000 millones de personas van a vivir próximos a cursos de agua altamente estresados. La productividad de la tierra va a caer un promedio de 16% a 20% y, en algunos lugares llegará al 50%, lo cual quiere decir que lo que se producía antes en una hectárea, ahora va a necesitar dos. Pasando a los ecosistemas: se los valora muy poco y más aún a los servicios que están alrededor de que exista agua potable, aire limpio.

Entonces, sabemos que la economía va a crecer, la sociedad va a crecer pero el límite es el planeta. Desarrollarnos: no a cualquier costo. Esto es lo que está en “tensión”: la agenda de lo “insostenible” vs la agenda de “personas y planeta”. Hay ítems en los que tenemos que hacer grandes cambios – y vamos entrando en el nudo de este artículo - : en valores, en el concepto del desarrollo humano, en el objeto de la economía, en generación y uso de la energía, en el ciclo de los materiales, etc.

Centrémonos en el análisis de la importancia de fijarnos un objetivo intermedio: REDEFINIR LA NOCION DE PROGRESO. Intentar que los líderes empresariales, los gobiernos y la sociedad civil



se ocupen de otras variables, además del lucro. Por otro lado, seguimos mensurando mal las variables del éxito. Por ejemplo: ¿Qué mide el Producto Interno Bruto (PIB)? Verdaderamente, el PIB mide muy pocas cosas. Sigue siendo de gran importancia para la toma de decisiones económicas y financieras, pero no para definir una agenda de desarrollo. ¿Qué “no mide el PIB” y son factores imprescindibles en un auténtico desarrollo humano?: empleabilidad, seguridad, vida familiar, ecosistemas, educación, salud, nutrición, comunidad. Este indicador es “crítico” porque, en la actualidad, es creciente la atención hacia indicadores que no tengan tanto que ver con el crecimiento sino con el desarrollo. Incluso en los modernos estudios sobre la “felicidad en economía” se verifica que, después de un cierto umbral, el crecimiento del PIB no guarda relación con el aumento de felicidad o bien, con la centralidad del sentido de la vida para las personas.

La redefinición del progreso y del rol de la dirigencia empresarial en una visión del desarrollo humano integral y sostenible nos sumerge en el universo de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE).



## UN RECORRIDO POR LAS DISTINTAS ESCUELAS DE PENSAMIENTO EN RSE

Hablar de RSE es insertarnos en un pensamiento económico-organizativo junto al ético-filosófico. En los comienzos de los '60, Milton Friedman, cofundador de la célebre Escuela de Chicago, Nobel en Economía, podía escribir: *“el verdadero deber social de la empresa es obtener las máximas utilidades (obviamente en un mercado abierto, correcto y competitivo) produciendo riqueza y trabajo para todos de la manera más eficiente posible”* (Friedman, 1962). El mensaje era bien claro: la única legitimación ética y social, al mismo tiempo, del actuar empresarial, era obtener la maximización de la utilidad en el respeto de las reglas de juego.

Hoy – me animo a decir - nadie (o muy pocos) suscribirían afirmaciones tan tajantes. Bien entendida, la generación de utilidades sigue siendo una condición necesaria pero no más suficiente, para que la empresa pueda considerarse legitimada ante los ojos de la sociedad. ¿Por qué? Al menos, por tres razones. Primero, por la responsabilidad social de la figura consumidor-ciudadano que pasa de receptor pasivo a consumidor “crítico”. Esto significa que, con sus decisiones de compra y con sus comportamientos, el consumidor entiende contribuir a “construir” la oferta de aquellos bienes y servicios que demanda en el mercado. No le basta más la sola relación calidad-precio, quiere saber “cómo” ese determinado bien ha sido preparado y, si en el curso de su producción, la empresa ha violado, en todo o en parte, los derechos fundamentales de la persona que trabaja. Segundo, por la deslocalización de las empresas: hoy, en tiempos donde los mercados de referencia de las empresas se vuelven cada vez más globales, puede suceder que producir utilidades no equivalga necesariamente a producir bienestar para todos. Debido a esto, la tradición lógica de legitimación de la empresa, según la cual la generación de la ganancia era ipso facto fuente de beneficios sociales, no es más creíble. Tercero, con la RSE la empresa entra en el ágora y se juega frente a la polis y no sólo ante el mercado; cada vez más la empresa y los empresarios tienen que ser aceptados por la sociedad civil, nacional o transnacional.

La RSE no es, por cierto, un elemento nuevo en las modernas economías de mercado, ya que siempre la empresa tuvo obligaciones de naturaleza moral, además de las legales. Lo que ha

ido cambiando a lo largo del tiempo es la interpretación del concepto de responsabilidad social, es decir, la especificación de aquello por lo cual la empresa tiene que sentirse responsable. Tal evolución de la responsabilidad ha avanzado a la par del cambio profundo en la noción de comportamiento ético. Se produjo una pluralidad de teorías éticas, cada una de las cuales ha ejercido una gran influencia sobre la manera de definir los contenidos de la RSE (Zamagni, 2004).

La posición más antigua y, en un tiempo más defendida, es la propuesta por *la teoría de los accionistas*, según la cual la dimensión ética queda, por así decir, externa a la esfera de acción de la empresa y del actuar económico. Milton Friedman es el ejemplo de tal corriente de pensamiento, con la frase que ya mencionamos anteriormente, de su *Capitalism and Freedom*:

*“Hay una sola responsabilidad social de la empresa; aumentar sus ganancias... El verdadero deber social de la empresa es obtener las más altas ganancias – obviamente en un mercado abierto, correcto y competitivo – produciendo así riqueza y trabajo para todos de la manera más eficiente posible” (Friedman, 1962: 133)*

Según esta Escuela, entonces, la única legitimación ética y social del actuar de una empresa es la de apuntar a la maximización de las ganancias en el respeto de las reglas de juego económico. La justificación de una proposición tan comprometida es: dado que la ganancia es un indicador sintético del uso eficiente de los recursos, la empresa que lo maximiza hace el mejor uso posible de los recursos escasos, evitando que se desperdicie y distorsione, y por lo tanto contribuye a crear, aún sin quererlo, “riqueza y trabajo para todos”. En tales condiciones, valor económico y valor social se superponen completamente: la empresa es tanto más socialmente responsable cuanto más obra guiada solamente por el “profit motive”.

¿Qué teoría ética sostiene y fundamenta tal discurso? *La ética de las intenciones*. Una acción es definida como moralmente buena cuando se atiene a dos reglas: la regla próxima (la conciencia) y la regla remota (la ley). El sujeto que, logrando armonizar la conciencia a la ley, se comporta consecuentemente, es un sujeto que cumple un acto moralmente bueno. Sólo las intenciones del actor y no las consecuencias de sus actos son relevantes a los fines de definir éticamente un comportamiento. Es la intención, por lo tanto, la que interesa y la que hace beneficioso el modo en el que la riqueza es producida.

Un caso de la historia estadounidense para traer como ejemplo es el de un gran capitalista filántropo: Andrew Carnegie, autor en 1889 de *The Gospel of Wealth*. Carnegie se quedó desconcertado frente a las protestas de distintos sectores de la sociedad con respecto a sus métodos no demasiados civilizados para conducir los negocios de su empresa.

*“En 1892, el Saint Luis Post-Dispatch fue vocero del fuerte resentimiento de los obreros locales por las obras de beneficencia de Carnegie, sosteniendo que diez mil bibliotecas Carnegie no habrían podido resarcir al pueblo por los males directos e indirectos provocados por el cierre de su fábrica” (Schiera, 1987)<sup>2</sup>.*

¿Cuál es el límite de la ética de las intenciones? El de no tener en cuenta los efectos de las acciones individuales. Si mi actividad, aún inspirada por una recta intención, genera consecuencias que repercuten sobre los demás sujetos, puede suceder que un acto moral subjetivamente lícito, sea objetivamente ilícito. Tomar la decisión de confiar a una entidad financiera mis rentas

---

2 P. Schiera, “Il laboratorio borghese”, Il Mulino, Bologna, 1987, p.73.

personales para que maximice la tasa de rentabilidad es un acto lícito según el criterio de las reglas “próximas y remotas”; pero si el agente financiero invierte esas rentas en modo detestable, el acto en cuestión deviene objetivamente ilícito.

Un intento teórico que ha tratado de ir más allá de los confines de la *ética de las intenciones* es el del “*good ethic is good business*”: el comportamiento ético contribuye en forma positiva a la buena performance empresarial; que es como decir que “la ética rinde”. Esta es una posición que postula un “autointerés brillante” por parte de los agentes económicos; ya no la maximización de las ganancias año a año, sino por un largo período. Concretamente, esto significa que la responsabilidad social entra, como argumento, en la función objetiva de la empresa y no más en el sistema de relaciones, como sucede en la teoría de los accionistas. Sin duda, se trata de un paso hacia adelante, pero demasiado corto para resultar interesante, porque mientras a la ética se le asigne un rol puramente instrumental – como exige el utilitarismo – ella no estará nunca a la altura de incidir sobre los estados de ánimo de los actores – los sentimientos morales, en el sentido de A. Smith – y, por lo tanto, sobre sus comportamientos.

Una tercera línea de pensamiento, aún en auge, es la condensada en la *teoría de los stakeholders*; una teoría que se remonta a los años 80 del siglo pasado y que encontró en Edward Freeman (1984) su primer sistematizador. Grande fue el impacto de tales líneas de pensamiento, tanto sobre el comportamiento gerencial como sobre el plano del ordenamiento institucional. ¿De qué se trata? Podemos decir que, cada grupo de stakeholders, tiene derecho a no ser tratado como un “medio” orientado para cualquier fin, sino que debe participar de las determinaciones del rumbo futuro de la empresa” (Evan y Freeman, 1988). De esto se desprende que el fin de la empresa no es sólo la maximización de la ganancia, como es para la teoría de los accionistas. Por lo tanto, es tarea del directorio de la empresa realizar un balance entre los intereses de todos los stakeholders. Para precisar: el manager es portador de una relación fiduciaria que lo une, tanto a los stakeholders cuanto a la empresa como entidad abstracta. Él está capacitado tanto para actuar, tanto según los intereses de los stakeholders como si fuera un agente de ellos, como para el interés de la empresa, para garantizar su supervivencia, salvaguardando los intereses a largo plazo de cada grupo”. (Evan y Freeman, 1988: 104).

No es difícil encontrar el fundamento ético de tal teoría. Se trata de *la ética de la responsabilidad*, tal como ella ha sido formulada por Max Weber. La idea de fondo es que, en el juicio moral, además de las intenciones es necesario tener en cuenta también el efecto de las acciones, “cuando estas son previsibles”. Las intenciones no justifican las consecuencias.

Dos observaciones críticas que se dirigen a la teoría de los stakeholders. Ante todo ella se remonta a la teoría según la cual la empresa es básicamente un “organismo” en el que conviven distintos centros de poder, cada uno dotado de un específico objetivo a alcanzar. Por ejemplo, los trabajadores desean salarios altos, condiciones de trabajo decente y buena seguridad social; los managers querrán asegurarse sueldos altos y tratarán de acrecentar su poder y prestigio; los accionistas apuntarán a ganancias elevadas y a la expansión del capital societario. Y así sucesivamente.

El problema entonces es el de cómo hacer para coordinar intereses múltiples, cómo hacer que sean compatibles, entre ellos, los objetivos de los distintos grupos de intereses: al manager le pagan los accionistas para que éste trate de satisfacer sus intereses, es decir, maximizar las ganancias; pero al mismo tiempo el manager tiene que obrar de forma que balanceen los intereses de todas las categorías de stakeholders. La realización de esto no es sencilla. La segunda

observación crítica es que, a pesar de las apariencias, la teoría de los stakeholders tiene un limitado fundamento ético. Está bien claro que esa teoría se apoya sobre la ética de la responsabilidad, pero esta es una ética que se limita sólo al control de los efectos previsibles derivados de una acción. Sin embargo, lo propio de la función emprendedora es generar continuamente efectos imprevisibles. En esta situación, la ética de la responsabilidad deviene insuficiente.

Llegando a este punto, surge el interrogante acerca de si hay o no diferencias entre la responsabilidad social de la empresa del tipo “capitalista” y la de la empresa denominada del tipo “social”. La diferencia, básicamente, es que la empresa social está, por su naturaleza, orientada a la equidad. Es éste un principio que confiere a la RSE, practicada desde una empresa del tipo “social”, un matiz bien preciso. Recordemos, de hecho, que lo que caracteriza a la empresa social no es solamente la organización democrática del proceso productivo – en el caso de la cooperativa, el conocido principio de “una cabeza, un voto”- sino también y fundamentalmente, el hecho de que ella rechaza la “lógica de los dos tiempos”: primero se obtienen las ganancias (o valor agregado) y después se provee a su distribución. Hay que marcar la diferencia. Mientras la “mano invisible que obra en el mercado” para la producción de bienestar realiza sus fines más allá de las creencias y los valores de los agentes económicos, “la mano (visible) de la empresa social” que *redistribuye* el bienestar, no puede funcionar prescindiendo del compromiso “afectivo” de sus partes. Si estas no acogieran en su sistema de valores a la equidad, el resultado no podría producirse.

El punto crucial remite a una cuestión fundamental: cómo hacer para superar la contradicción, aún tan enraizada en nuestra cultura occidental, entre “interés propio” e “interés por los demás”, entre egoísmo y solidaridad. Es esta contraposición errada la que no nos permite captar la razón de lo que constituye el “propio bien”. La vida virtuosa, de hecho, es la mejor vida, no sólo para los otros – como se suele creer – sino también para uno mismo. Este es el núcleo fuerte de *la ética del bien común* que debiera ser también el auténtico fundamento ético no sólo para la economía en general sino para la empresa. El bien común no es reducible a la mera sumatoria de los bienes de las distintas clases de stakeholders.

## »» EL DESARROLLO HUMANO Y EL ENFOQUE DE LAS CAPACIDADES EN AMARTYA SEN Y MARTHA NUSSBAUM

“Redefinir el progreso” requiere profundizar la cuestión de las necesidades humanas. Éstas no han sido un tema central en la teoría económica del desarrollo. La economía del siglo XX, dominada por el utilitarismo, desestimó la complejidad de las necesidades humanas y comenzó a hablar de *preferencias*. La categoría “necesidades” quedó desalojada y prácticamente relegada al patrimonio de los estudios específicos acerca de la pobreza.

La simplificación metodológica y la categoría totalizadora que daba el *homo oeconomicus*, encubría una antropología y una ética: al economista no le corresponde preguntarse acerca de las necesidades – cambiantes en cada contexto – sino mirar las acciones de los agentes. Éstas son las que revelan *preferencias personales* (Samuelson). Por eso, el mercado se constituye en el mejor informante, donde los intercambios, en ausencia de regulaciones, son justos por de-

finición y no hay espacio para juicios de valor. Es suficiente un análisis *descriptivo* de lo que se observa en el mercado (Groppa, 2005).

El economista indio Amartya Sen ha sido uno de los que dio una respuesta al esquema del “mundo feliz” del utilitarismo incorporando, mediante la noción de *capacidades*, el papel de la libertad en los estudios sobre desarrollo y mediciones de pobreza. De todos modos, Sen no desarrolló una lista exhaustiva de capacidades ni un criterio general de evaluación. Esto fue deliberado por parte de él ya que sostenía la necesidad de evaluar en el marco de cada contexto cultural, a los efectos de no incurrir en nuevas formas de colonialismo.

Frente a la importancia de avanzar en la determinación de algunas capacidades que pudieran tener una validez intercultural a los efectos normativos, la filósofa norteamericana Martha Nussbaum se inspira en Sen y elabora un elenco de *capacidades centrales*, fundamentándose en Aristóteles y como propuesta de base para las políticas públicas. En este sentido, la noción de capacidad puede considerarse como un modo de hablar de “vida buena” o del “florecimiento humano”.



## EL ENFOQUE DE LAS CAPACIDADES EN AMARTYA SEN

Amartya Sen (1988), a la hora de medir la desigualdad, criticaba no sólo las concepciones bienestaristas utilitaristas sino también la rawlsiana, proponiendo medir la cuestión de la equidad en términos de capacidades básicas y no de recursos que las personas poseyeran, de utilidad o de estado general medio de la sociedad. La argumentación de Sen frente a Rawls se diferenciaba porque, para éste último, la igualdad prácticamente se garantiza con iguales derechos y acceso a recursos.

Sen no habla de *capacity*, sino de *capability*. Ambos términos, en inglés significan *capacidad*, pero mientras el primero se refiere a la habilidad para hacer algo, de algún modo ya desarrollada o expuesta (por ejemplo un nadador que alcanza los cien metros en veinte segundos), el segundo, *capability*, supone más bien una habilidad aún no desarrollada o efectivamente realizada. La primera capacidad es actual, la segunda potencial.

Concretamente, el objetivo del desarrollo humano debe ser el de incrementar el espacio de la libertad. En su enfoque, Sen articula las *capacidades*, los *funcionamientos* o realizaciones y los *bienes primarios*. Básicamente, el primer concepto se refiere a las opciones o los modos de ser o hacer al alcance de una persona, entre los cuales ésta puede elegir lo que para ella tiene valor. Los *funcionamientos* son las realizaciones o logros *elegidos* por cada persona entre las *n* combinaciones que se le presentan. Los bienes primarios son *convertidos* a través del uso en algo valorado para la persona. Es importante señalar que ese *factor de conversión* depende, a su vez, de las capacidades y situaciones de las personas. Muchas veces una persona cuenta con una gran cantidad de bienes primarios (recursos) pero no tiene la capacidad de transformarlos y darles un uso que los transforme en algo valorado para su vida. Por ejemplo: la disponibilidad de transporte público no vale lo mismo para un joven que para un anciano o una persona minusválida; el mismo monto de ingresos no representa lo mismo para una persona enferma que para una persona sana. Una consecuencia de esto para la política sería, no tanto la de proveer los bienes, sino de garantizar las capacidades de las personas. Para Sen, con esto se asegura la libertad de las personas que es el objetivo del desarrollo humano.

Si bien para Sen, entonces, son las *capacidades* las que conforman el espacio respecto del cual debe predicarse la igualdad, este autor no desarrolla un listado de capacidades ni establece umbrales. Si bien no hay tarea sistemática al respecto, sí encontramos en sus obras numerosos ejemplos: sobrevivir o evitar una muerte prematura, comer bien y no padecer enfermedades evitables, participar en la vida comunitaria, respetarse a sí mismo, trabajar, libertad de elegir, capacidad de lectura y escritura, capacidad para llevar una vida responsable, capacidad de ser feliz. Sen reconoce, al menos cinco fuentes de diferenciación de las propias capacidades: a) características personales como sexo, edad, estado de salud, etc. b) el medio ambiente: contaminación, catástrofes, etc. c) el clima social: instituciones, delito, etc. d) las convenciones y costumbres sociales: discriminación, estratificación social y e) la distribución de los bienes dentro de una familia. De todos modos, recordemos que Sen vincula las capacidades a cada contexto cultural.

Sintetizando, para Sen, el desarrollo *humano*, en contraposición con la noción tradicional de desarrollo económico, tiene que tener como meta la libertad, la cual equivale a un espectro de capacidades lo más amplio posible. Sen ha tenido críticas vinculadas fundamentalmente a una cierta ambigüedad y a que las *capacidades* son bastante más que la libertad de elegir. En realidad, lo que Sen ha querido es incluir en el debate sobre la pobreza son las opciones *reales*, asequibles, que tienen las personas y, así superar, dentro del discurso de la igualdad, a la mera igualdad de derechos y de oportunidades formales. Además, la relación entre capacidades y funcionamientos no tiene un solo sentido. Por ejemplo, hay funcionamientos que generan capacidades, como un elevado nivel de educación. Es decir, la vinculación se da también a la inversa.

Veremos que Martha Nussbaum desarrolla la tarea que evitó Sen: intentar sistematizar a las capacidades.



## EL ENFOQUE DE LAS CAPACIDADES DE MARTHA NUSSBAUM

Martha Nussbaum construye un listado de capacidades básicas con las que debería contar todo ser humano, que incluso servirían de fundamento para las garantías constitucionales que cualquier nación del mundo debiera suscribir. Nussbaum comparte con Sen la visión de que la pobreza debe ser evaluada en el espacio de las capacidades y no en el de los recursos, pero sostiene que es posible reconocer algunas dimensiones sin las cuales las personas no podríamos ser quienes somos, que son parte de nuestra identidad. Nussbaum previene del carácter provisorio y abierto de su trabajo y que cada cultura puede poner énfasis en diferentes puntos o incluso especificar algunos en forma diferente.

Nussbaum vincula las capacidades con la cuestión de las virtudes en el sentido aristotélico y sirven de fundamento a la teoría del bien. Entonces, enumera las siguientes (Nussbaum, 1998): a) *Vida*: garantizar una extensión normal de la vida y evitar la muerte prematura; b) *Salud corporal*: incluyendo salud reproductiva y adecuada alimentación; c) *Integridad corporal*: libertad de movimiento y de seguridad frente a todo tipo de agresiones; d) *Sentidos, imaginación y sentimientos*: incluye la educación, la producción artística y la acción religiosa; e) *Emociones*: capacidad de desarrollo emocional sin temores; f) *Razón práctica*: libertad de conciencia y com-

promiso en la planificación de la propia vida; g) *Afiliación*: interacción social con otros, libertad de asociarse políticamente, bases sociales de respeto y capacidad de trabajo humano; h) *Otras especies*: dimensión ecológica de la vida humana i) *Juego*: capacidad de disfrutar de actividades recreativas; j) *Control sobre el propio entorno*: capacidad de participación política y oportunidad real de ejercer la propiedad en igualdad de derechos y acceder al empleo sobre bases iguales a las de otros.

Nussbaum hace suya la distinción realizada por Sen entre funcionamientos y capacidades. En el caso de las políticas públicas, se señalará que son las segundas las que deben constituir el horizonte de la política si no se quiere derribar la libertad de las personas. En los casos de capacidades, que son condición para el desarrollo de otras capacidades, sería necesario garantizar no sólo la capacidad, sino el funcionamiento. Sería el caso de los menores, la salud y la enfermedad. En esto no se puede dejar todo librado a la voluntad de los individuos sino que son necesarias las regulaciones, los códigos en materia de alimentos, medicinas, contaminación ambiental.

Habiendo recorrido conceptualmente a Sen y a Nussbaum: ¿es preferible hablar de capacidades o de necesidades en las modernas teorías sobre el desarrollo humano? La discusión sigue abierta: dada la complejidad de los procesos podemos combinar ambos conceptos. Se podría reservar el término necesidades para los *funcionamientos mínimos* requeridos para garantizar *capacidades*. Las necesidades, por su parte, serían condiciones materiales de posibilidad de las capacidades y estarían en el nivel de la conservación y reproducción de la vida humana. Una vez satisfecho dicho umbral se podría hablar de bienestar o desarrollo humano.

Es sabido que, una de las críticas al enfoque de Sen es el de estar demasiado centrado en el individuo y porque ve la dimensión social en términos aún instrumentales (de todos modos, en función de las últimas conferencias que ha dado en el mundo hay una evolución hacia lo relacional y comunitario). En ese sentido, también Nussbaum coloca como unidad u objeto de análisis a la persona individual. Desarrollaré más adelante, el imprescindible paso, en la economía del siglo XXI, hacia las categorías de la relacionalidad y la reciprocidad.

## LA PERSPECTIVA ÉTICA DEL DESARROLLO:



### TANTO PARA LO MACRO COMO PARA LO MICRO Y LO ASÍ DENOMINADO “EMPRESARIAL”

De acuerdo con las corrientes de pensamiento expuestas es preciso valorar la importancia que tiene el conocimiento científico y reflexivo de las necesidades y capacidades humanas. A diferencia de los enfoques más tradicionales, centrados en el análisis de los ingresos o más ampliamente, de los bienes primarios, el enfoque de las capacidades concentra su atención en un espacio de evaluación distinto, que es, precisamente, el espacio de las capacidades para lograr funcionamientos valiosos. Con la noción de funcionamientos, Sen se refiere a los estados de una persona, en especial las cosas que logra hacer o ser al vivir, en tanto que el concepto de capacidades remite a las combinaciones alternativas de funcionamientos que una persona puede lograr en su vida: capacidad de existir y actuar. La perspectiva de las capacidades se basa entonces en una visión de la vida humana como combinación de varios “seres y quehaceres”.

Un proceso y una estrategia de desarrollo son consideradas deseables o no siempre en relación a la visión particular que se tenga del sentido de la vida, pensada como algo apreciable, digna de ser vivida. En el enfoque ético la pregunta central es “Desarrollo... ¿para qué?”. Dada la diversidad de lo que entienden los seres humanos por felicidad, y la abundancia de las perspectivas culturales y las tendencias a entender estos conceptos de manera etnocéntrica, resulta complejo establecer generalizaciones en este terreno. De ahí que analistas éticos del desarrollo hayan planteado —para evitar una discusión inacabable— la conveniencia de establecer un acuerdo de nivel pragmático sobre la base de áreas específicas de coincidencia, señalando las convergencias que existen en las diferentes culturas y perspectivas, de manera general, sobre cuáles sean los contenidos esenciales de una “vida digna”. (Chaves, 2006).

Como resultado de esos esfuerzos se han llegado a identificar Denis Goulet (1995) tres *valores*, que en su grado más alto, son buscados como fines por todas las personas y sociedades y, por lo tanto, pueden definir lo esencial de una “vida digna” común a todas las culturas. Esos tres valores fundamentales son *el sustento de la vida, la estima y la libertad*. Son fines que las investigaciones pueden mostrar como universalizables en sentido propio, aunque varíen sus modalidades específicas en diferentes épocas y lugares, y aunque luego, también de manera diversa, se desagreguen de manera diversa. Goulet describe el contenido de cada uno de estos valores de la siguiente manera: a) *El sustento de la vida*. En todas partes el valor auténtico consiste en poder mantener o enriquecer la vida. El valor reside directamente en la función vital, no en su origen, ni en su escasez ni en el contenido de trabajo que puedan haberle aportado los agentes humanos. Por eso es que puede detectarse el subdesarrollo absoluto cuando existe escasez de bienes para mantener la vida —los alimentos, las medicinas, el cobijo y protección adecuados. b) *Estima*. Un segundo componente de la vida digna es la estima, entendiendo por tal la percepción de cada persona de que es respetada como un ser digno y que los demás no pueden utilizarle como mero instrumento para conseguir sus propósitos, sin atender a los propósitos de uno mismo. Todo individuo y toda sociedad buscan la estima, la identidad, el respeto, el honor, el reconocimiento. Esto no es sólo una cualidad individual sino también una exigencia de colectivos. De ahí el deseo de muchas sociedades de alcanzar el desarrollo —explica Goulet— pero también la resistencia de otros pueblos a las innovaciones del “*modelo de desarrollo*” que se les quiere imponer. Esto conlleva, como se constata fácilmente, el riesgo de lanzarse en procesos de búsqueda de la abundancia y de legitimar el desarrollo, entendido como crecimiento como un fin, porque es el camino insustituible para ganarse el respeto.

Aunque, en algunos otros casos, esta auténtica necesidad de estima se transforma en razón por la que algunas sociedades se resisten al desarrollo. Si la estrategia de impacto empleada por los agentes del desarrollo humilla a una comunidad, su necesidad de auto-respeto les llevará a rechazar el cambio. Por ejemplo, en la perspectiva dominante de la mayoría de las sociedades tradicionales, una cierta imagen ideal de lo que es una sociedad buena y una vida humana que valga la pena es distinta, cuando no opuesta, de la abundancia de bienes. c) *Libertad*. La libertad es el tercer componente de esta concepción generalizada de la vida digna, valorado igualmente por las sociedades desarrolladas y las subdesarrolladas. También aquí, muy en particular, se dan muy variadas interpretaciones a lo que se quiere decir con esta palabra, aunque en última instancia siempre apuntan a la posibilidad de contar con una serie amplia de alternativas de vida para la sociedad y sus miembros y poder escoger entre ellas.

Estos tres valores, por lo demás, se realizan en todas las dimensiones de la vida humana, de donde se concluye que según sea la concepción que se tenga del ser humano, así habrá que pensar en un mayor o menor alcance del concepto de desarrollo (Chavez, 2006).



La pregunta sobre el “para qué” del desarrollo y el posible acuerdo pragmático *intercultural* sobre los contenidos esenciales de ese objetivo último, no agotan el proceso de análisis ético del desarrollo. La ética y la economía no tienen por qué estar divorciadas, más bien se articulan, sin duda, pero por medio de procedimientos racionales y no por meros voluntarismos subjetivistas, por bien intencionados que sean. Sólo procediendo de forma coherente con la naturaleza científica de la economía y con la de la normativa de la ética, es posible aproximarse simultáneamente a objetivos de: a) eficiencia y justicia; b) productividad y equidad y c) competitividad y solidaridad.

De acuerdo con el enfoque ético, nadie, ni siquiera un gobierno legítimamente electo, puede decidir por sí mismo en nombre de los intereses de todos. La “moralidad intrínseca” de estas decisiones sobre cada meta y cada medida que se propongan para impulsar el desarrollo, depende de que se esté decidiendo sobre la base del conocimiento que se tenga de las diversas alternativas factibles con que cuenta la acción en la situación concreta. Y, al mismo tiempo, de que estas sean examinadas desde la perspectiva de su impacto potencial sobre la sociedad, sobre los diversos grupos sociales y sobre la “casa común” (ambiente). Se trata, por lo tanto, de decisiones realizadas *ex ante*, en el proceso de elaboración de la política económica, para concluir con principios de acción que representen los intereses generalizables de bien común para todos.

Expresado en términos de “pasos”, la perspectiva ética en la elaboración de un plan, estrategia y políticas de desarrollo exige los siguientes:

1. participación de todos los potenciales afectados por la medida concreta;
2. con el aporte de un análisis científico–social pluralista que indique las alternativas técnicamente factibles con que se cuenta;
3. considerando el impacto sobre los diversos grupos potencialmente afectados y sobre el ambiente, a partir de lo que los propios interesados manifiesten;
4. para identificar intereses comunes generalizables a todos, que orienten los principios de una acción concreta;
5. en espacios de diálogo adecuados (incluyentes, equitativos, recíprocos);
6. el resultado de este proceso será la base para la decisión legítima de las autoridades correspondientes.



## EL PRINCIPIO DE RECIPROCIDAD: HUMUS DEL ENFOQUE DE DESARROLLO HUMANO Y DE LAS CAPACIDADES

Hoy es sabido que las sociedades tienen necesidad de tres principios autónomos para poder desarrollarse de modo armónico y ser “capaces de futuro”: el intercambio de equivalentes (o contrato), la redistribución de la riqueza y la gratuidad/reciprocidad, como práctica simbólica que refuerza el sentido de pertenencia a la comunidad. Las sociedades se desarrollan de modo armonioso si se mantienen activos y bien combinados los tres principios. ¿Qué pasa si falta

alguno de ellos? Si se elimina la *gratuidad-reciprocidad* tenemos el welfare-state de posguerra, donde el centro es el estado benévolo: el mercado debe producir con eficiencia y el estado debe redistribuir todo lo que el mercado produjo. Si se elimina el *principio de redistribución de la riqueza*, tenemos el modelo del “capitalismo caritativo”, donde el mercado es la palanca del sistema y se lo debe dejar libre para actuar sin impedimentos (el neoliberalismo). De este modo, el mercado produce riqueza y los ricos hacen caridad con los pobres, deformando el rol de la sociedad civil. Y finalmente, si eliminamos el *intercambio de equivalentes* tenemos las formas extremas de colectivismo, al querer ignorarse la lógica del contrato (Zamagni, 2009).

La globalización ha extendido de modo formidable el área de aplicación del contrato y, como efecto, desplaza el área de redistribución y gratuidad, por lo cual tenemos como consecuencia sociedades más inequitativas. Hoy una sociedad global, regional y local que no se construya sobre los tres principios no puede sobrevivir.

¿Qué significa y que comporta, en nuestras economías hoy, incorporar el punto de vista de la reciprocidad? Antes de esbozar una respuesta, es oportuno precisar qué es exactamente el *principio de reciprocidad*.

El modo más rápido para hacerlo es el de confrontarlo con el principio de intercambio de equivalentes (de valor). Éste establece que cualquier cosa que un sujeto A haga o dé a B, con el cual ha decidido libremente entrar en una relación de intercambio, debe ser contrabalanceado con la respuesta por parte de B con una cosa de igual valor. Esta “cosa” en nuestras economías de mercado se llama *precio*. El principio en cuestión está sujeto a dos características. Primero, las determinaciones del precio de mercado preceden, en sentido lógico, a las transferencias entre A y B (si A quiere vender su casa a B, ambos deben primero ponerse de acuerdo acerca del precio, y sólo después podrá realizarse la transferencia del derecho de propiedad). Segundo, la transferencia de B a A no es libre, sino que depende de lo que A dé a B. Tanto que si B se negase a cumplir sería obligado a ello por la fuerza de la ley. Que es lo mismo que decir que en el intercambio de equivalentes hay libertad ex-ante, desde el momento en que las partes no están obligadas a negociar, pero no hay libertad ex-post.

En la relación de reciprocidad, en cambio, las dos características antes mencionadas están ausentes: A se mueve libremente hacia B para ayudarlo de algún modo sobre la base de la expectativa de que B hará otro tanto, en un tiempo sucesivo, en sus relaciones o, más aún, en sus relaciones con C. En la reciprocidad no sólo no existe acuerdo previo sobre el precio, sino que tampoco hay una obligación a cargo de B de reciprocitar. El sujeto A formula solamente una expectativa y si ésta es defraudada, lo que podrá ocurrir es que A interrumpa (o modifique) su relación con B. He aquí por qué la reciprocidad es una relación intersubjetiva frágil: quien inicia la relación corre siempre el riesgo de encontrarse frente a un oportunista que se limita a recibir.

Hay otras dos diferencias entre los principios en cuestión. Por un lado, el valor de cuanto B dará (o hará) a A o a C no necesariamente tiene que ser equivalente a aquello que A dé a B. La reciprocidad, en efecto, postula la proporcionalidad y no la equivalencia: cada uno da en proporción a sus capacidades efectivas. Por otra parte, en tanto el motor principal del intercambio de equivalentes es la búsqueda de un interés (legítimo), la reciprocidad comienza siempre por un acto de gratuidad: A va hacia B con la actitud de quien quiere donar, no de quien desea cerrar un negocio.

La reciprocidad posibilita superar la obsoleta dicotomía entre la esfera de lo económico y la esfera de lo social. El utilitarismo nos dejó como herencia la idea que la economía es sólo lucro y reino de intenciones exclusivamente auto-interesadas; como por ejemplo, el dogma de que no se es plenamente empresario si no se persigue la maximización de la utilidad. Esto llevó a identificar a la economía como el lugar de la producción y a lo social como el lugar de la distribución y de la solidaridad.

Pero, se puede también “hacer empresa” persiguiendo, junto con el lucro, finalidades de utilidad social o movidos por motivaciones prosociales. Es necesario aclarar que, si bien un actuar económico que no incorporara en su interior la dimensión social no sería éticamente aceptable, también es cierto que un ámbito social solamente redistributivo que no se vinculara con los recursos, a la larga, no resultaría sostenible: para poder redistribuir hay que producir. Se debe ser eficiente para conseguir de la mejor manera posible el fin que libremente hemos elegido. Sólo después de haber elegido el fin, se debe ser eficiente para lograrlo.

La reciprocidad aporta a la diferencia entre “competencia” y “competición posicional”. Hablar de mercado es hablar de “competencia”, pero cuando esta práctica se lleva a la “competición posicional”, la finalidad es destruir el vínculo con el otro. No hay tensión mutua hacia un objetivo común sino la eliminación del adversario. En un mercado abierto al principio de reciprocidad se puede vivir la socialidad humana dentro de la normal vida económica.

Podríamos decir que, junto con la democracia, la práctica de la reciprocidad constituyen un valor fundacional de una comunidad. ¿Dónde se ejercita? En las familias, en los grupos, en las cooperativas, en las empresas, en el asociativismo. Sin el mutuo reconocimiento de una pertenencia común no hay eficiencia y acumulación de capital que valgan.

## **CULTURA ORGANIZATIVA: INCORPORANDO LAS CATEGORÍAS DE LAS CAPACIDADES, LA RECIPROCIDAD Y EL DESARROLLO HUMANO**

Es evidente que, en la medida en que las organizaciones y los mercados se consideran “espacios humanos”, las motivaciones que van más allá de la simple búsqueda de ganancias no pueden estar ausentes. Sin duda, nos encontramos frente al desafío de explorar modelos e instrumentos de gestión que contengan y expresen dichas categorías transformadoras del “business as usual”.

Incorporar categorías como las mencionadas dentro de la vida empresarial, económica y organizativa, pone de relieve la dimensión inmaterial de la misma, reclamando, a quien tiene la responsabilidad directiva en la buena marcha empresarial, a involucrarse no sólo en los resultados sino también en los procesos, lo que le otorga un valor más amplio que el habitual.

Resulta imprescindible, entonces, dotar a la organización de herramientas de análisis para poder valorizar los componentes inmateriales desde una gestión multidimensional. Los aspectos a analizar serían: a) Dimensión económico-financiera: evaluar la diversidad de competencias, la mutua cooperación, el modo de fijar las remuneraciones, analizar y proyectar globalmente desde el significado etimológico de la palabra economía: hacerse cargo de la “casa común” que

es la empresa. b) Redes de relaciones: reflexionar sobre el “capital relacional”, en cuanto a las relaciones internas y externas a la empresa, construir un tejido de confianza, superar tentaciones de centralización jerárquica y propender a un policentrismo de responsabilidades. c) Valores, reglas, cultura empresarial: explicitarlos a través de declaraciones de valores, códigos de ética, elaborarlos mediante procesos participativos para que sean aprehendidos por todos, coherencia ejemplar principalmente por parte de los directivos para poder exigirla a los colaboradores. d) Dimensión socio-ambiental de la organización: clima y ambiente de trabajo adecuados, acogedores, indicadores de salud relacional, sentido de pertenencia a una comunidad de trabajo, delicado equilibrio entre el bienestar personal y el bienestar del grupo, promover momentos de intercambio y conocimiento entre trabajadores y directivos. e) Desarrollo del capital humano: implementar el servicio como categoría para potenciar las capacidades personales en función de un auténtico desarrollo humano, pensar estructuras organizativas, organigramas, sistemas decisionales que favorezcan el actuar juntos para que todos puedan poner en común los talentos. f) Capital intelectual y capacitación: ofrecer las mejores posibilidades para el desarrollo organizacional, apuntar a la innovación, a la ampliación del know-how pero dando valor al conocimiento fruto de la elaboración colectiva, del trabajo interdisciplinario, cooperativo, independiente lo más posible de motivaciones extrínsecas como la recompensa o la fama, y fruto de motivaciones éticas centradas en el crecimiento colectivo que incluye al propio interés. g) Comunicación interna y externa: emplear los canales formales e informales para acrecentar la comunión, la apertura a la reciprocidad genuina, priorizando la escucha y promoviendo la participación.

La descripción de estos aspectos precedentes no es exhaustivo e invita a muchos otros matices, pero ofrece las bases para que la organización permanentemente se evalúe como “ámbito de relaciones”, donde tanto sus miembros como el universo de los stakeholders pueda considerar a la organización un medio para un auténtico desarrollo humano integral.

## CONCLUYENDO

Uno de los mensajes más claros y fuertes que provienen de estos tiempos de crisis es la insuficiencia económica y ética de un individualismo que confina a la exclusión a buena parte del género humano. La economía de mercado, para poder seguir aportando frutos de civilización, tiene necesidad de un suplemento de humanidad, de una refundación antropológica y ética que la transforme en un sistema al servicio de la vida de las personas y del planeta. Pero también se requieren otras formas de organización empresarial que, en lo interno y en lo externo, se consoliden como lugares privilegiados promotores de relaciones, de reciprocidad, de vida digna, a escala planetaria. Se requieren cambios profundos: poner el foco en la misma misión de la empresa (su razón de ser), sin concentrar la atención exclusivamente en los resultados sino en los modos de actuar y relacionarse con su comunidad. De cómo abordemos la plural problemática ética de la economía en su conjunto y en sus actores, dependerá la construcción de formas de convivencia con mayor justicia y equidad que las actuales. ■

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- **CEADS- Consejo Empresarial Argentino para el Desarrollo Sostenible (2011).** *Visión 2050. Una nueva agenda para las empresas.* Buenos Aires: Autor.
- Chaves, Jorge Arturo (2006). *Hacia un desarrollo humano integral.* San José de Costa Rica: Depto. de Justicia y Solidaridad, CELAM.
- **Evan, W., y Freeman, E. (1988).** *A stakeholder theory of the modern corporation: Kantian Capitalism.* In *Ethical theory and business*, Beauchamp, T. and Bowie, N. (eds), 101–105, 3rd ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- **Freeman, R. E. (1984)** *Strategic management: A stakeholder approach.* Boston: Pitman.
- **Friedman, M. (1962).** *Capitalism and Freedom.* Chicago: Chicago University Press.
- **Goulet, Denis (1995).** *Developmente Ethics: a Guide to Theory and Practice.* New York: The Apex Preense and London.
- **Groppa, O. (2005).** *El enfoque de las capacidades en A. Sen y M. Nussbaum.* Erasmus VII: 79-101.
- **Nussbaum, M. (1998).** *Virtudes no relativas: un enfoque aristotélico.* En Nussbaum, M. y Sen, A. (eds), *La Calidad de Vida*, 318-351. México: Fondo de Cultura Económica.
- **Nussbaum, M. (2002).** *Las mujeres y el desarrollo Humano.* Barcelona: Herder.
- **Porter, M., Kramer, M. (2011).** *La creación de valor compartido.* Harvard Business Review América Latina. Enero-Febrero.
- **Schiera, P. (1987).** *Il laboratorio borghese: scienza e politica nella Germania dell'Ottocento.* Bologna, Il Mulino.
- **Sen, Amartya (2000).** *Desarrollo y libertad.* Buenos Aires: Editorial Planeta.
- **Sen, Amartya (1998).** *Capacidades y Bienestar.* En Nussbaum, M. y Sen, A. (eds), *La Calidad de Vida*, 54-83. México: Fondo de Cultura Económica.
- **Zamagni, Stefano (2004).** *L'ancoraggio etico dell Responsabilità Sociale d'Impresa.* Convegno Internazionale "Nuovi Orizzonti della Economia di Comunione". Castelgandolfo, 10-12 de septiembre de 2004.
- **Zamagni, Stefano (2009).** *Fraternidad, don y reciprocidad en la Caritas in Veritate.* Revista Cultura Económica. Año XXVII. Nº 75/76. Agosto-Diciembre 2009: 11-29.

# Turismo Sustentable. Nuevas formas de practicar turismo. ¿Nuevas formas de alcanzar objetivos sustentables?

## RESUMEN

El objetivo de este trabajo consiste en identificar y analizar dos sentidos/funciones que adquiere el "turismo sustentable" en la actualidad: por un lado, su construcción como discurso político positivo –en tanto herramienta para alcanzar el desarrollo sustentable– y, por el otro, como una novedosa y específica forma de practicar turismo. De esta manera, el trabajo permite preguntarse hasta qué punto las modalidades turísticas sustentables –que en muchos casos, al ser selectivas en términos de acceso y participación y al configurar nuevas formas de distinción social y diferenciación cultural– posibilitan (o no) alcanzar los objetivos del desarrollo sustentable, en especial aquellos vinculados a la inclusión y equidad social.

Palabras Clave: Desarrollo, Sustentabilidad, Turismo

## DATOS DEL AUTOR:

**Lucas Ramírez**

**Título académico:** Licenciado en Geografía y Magister en Turismo

**Pertenencia institucional:** Universidad de Buenos Aires y Universidad Católica del Uruguay

**Cargo:** investigador y docente

## CONTACTO:

lucas2906@yahoo.com.ar

Recibido: 02 / 06 / 2015

Aceptado: 28 / 06 / 2015

## ABSTRACT

The objective of this work is to identify and analyze two functions acquired "sustainable tourism" in the current context: on one hand, its construction and purposeful political discourse-as a tool to achieve sustainable development- and, on the other hand, as a new and specific form of tourism. In this way, this paper analyzes how sustainable forms of tourism -which in many cases, to be selective in terms of access and participation and to set up new forms of social distinction and cultural differentiation- possible (or not) achieve the objectives of sustainable development, particularly those related to social inclusion and equity.

Key Words: Development, Sustainability, Tourism.



El término “sostenibilidad” contiene una idea nuclear basada en una específica forma de utilizar los recursos, la cual debe garantizar la satisfacción de las necesidades presentes sin comprometer la posibilidad de satisfacción de las generaciones futuras. De origen relativamente reciente, tal idea y término se formula como una novedosa forma de abordar y resolver problemáticas vinculadas a los procesos de transformación social (en sentido amplio) y en torno al desarrollo socioeconómico; y para ello incorpora la variable medioambiental como una dimensión analítica que se suma a las tradicionales dimensiones económica, sociocultural y política.

En este contexto, las temáticas relacionadas con la “sostenibilidad” y el “turismo sostenible”<sup>1</sup> han ocupado un lugar creciente en las problemáticas involucradas en la gestión de actividades económicas propias del turismo, en el ámbito de la gestión pública y en el reciente campo de producción académica, conformando un complejo contexto que, por su carácter novedoso, por la multiplicidad de actores involucrados y las diferentes funciones que asume el término, se torna relevante en tanto objeto de indagación. Asimismo y más allá de las ideas nucleares y las variables involucradas que se han difundido de manera más o menos homogénea (o dominante), los conceptos “sostenibilidad” y “turismo sostenible” son plausibles de ser apropiados, significados y utilizados de múltiples maneras, incluso contradictoriamente.

Precisamente, si nos centramos en el plano discursivo, la sustentabilidad (y por tanto el turismo sustentable) conforman un esquema conceptual que permite guiar un proceso de cambio social de modo tal que todas las variables involucradas se articulen para alcanzar un estado de armonía, equilibrio y balance; donde ninguna de ellas sea privilegiada en detrimento de otra. Así, este esquema conceptual, también se establece como punto de partida, como “principios éticos” que conducen y legitiman acciones y, al mismo tiempo, se establecen como “objetivos sustentables” a alcanzar.

Por otro lado, si nos centramos en la dinámica actual de la práctica turística, podemos observar que la sustentabilidad se asocia a una serie de actividades económicas -que en su mayor nivel de complejidad da lugar a la creación de productos turísticos de corte “sustentable”- articuladas, al mismo tiempo, con novedosas formas de practicar turismo. De esta manera, se generan y reproducen específicas modalidades turísticas centradas en las ideas y principios éticos sustentables (los cuales legitiman y potencian dichas modalidades) pero su concreción, puede conducir -y de hecho, muchas veces lo hacen- a procesos de fragmentación, diferenciación social y distinción cultural; los cuales son contrarios a los objetivos que se pretenden alcanzar.

Así, el trabajo tiene por objetivo identificar actores, discursos, prácticas en torno al turismo sustentable, analizando cuáles son los sentidos, significados y funciones que adquiere actualmente el término. Para alcanzar el objetivo, en primer lugar, se sistematizan un conjunto de discursos formales expresados por organismos supranacionales (centrados en la gestión del

<sup>1</sup> Cabe aclarar que, en rigor, el término sostenible deviene, en parte, de su traducción del idioma inglés (sustainable). Sin embargo, fuese por modalidades de traducción, por la impronta del castellano, debido a su apropiación por parte de campos disciplinarios y/o específico uso por autores; han surgido los términos sustentabilidad y desarrollo sustentable en tanto sinónimos de sostenibilidad y desarrollo sostenible respectivamente. Si bien se reconoce que con el tiempo el tratamiento y significados de cada término presentan leves variaciones (en función de la complejización del tema y la diversificación de abordajes, que implicó una multiplicación de improntas particulares), también se reconoce que, cualquiera sea el término utilizado, refieren al mismo núcleo conceptual y argumental. Más allá de las particularidades etimológicas y conceptuales mencionadas, en este trabajo se tratarán a la sustentabilidad y sostenibilidad en tanto sinónimos.

turismo) que -de modo más o menos hegemónico- dan cuerpo a la cuestión del turismo sustentable y, en segundo lugar, se identifican una serie de prácticas económicas y socioculturales constitutivas de las modalidades turísticas asociadas a la idea de sustentabilidad, las cuales pueden ser interpretadas en el contexto actual en tanto específicos negocios y nuevas formas de distinción sociocultural. Finalmente, se realizan una serie de reflexiones respecto a las tensiones que suceden entre los principios éticos que conforman los pilares de la sustentabilidad y los procesos socioculturales y económicos que se activan cuando el turismo sustentable se concreta como modalidad turística.



## **TURISMO, DESARROLLO Y SUSTENTABILIDAD. UN MARCO CONCEPTUAL PARA COMPRENDER Y TRANSFORMAR LA REALIDAD**

Las ideas, principios, definiciones de “turismo sustentable”, construidas desde organismos supranacionales vinculados a la gestión del turismo, se derivan y vinculan directamente a los temas y problemas que se han definido respecto a la “sustentabilidad”, cuya producción excede al ámbito del turismo. Precisamente, el término sustentabilidad tiene origen y difusión en el campo de las ideas y núcleos constitutivos del “desarrollo socioeconómico”; por tanto, es necesario realizar una breve síntesis que dé cuenta del contexto donde surgió el término, identificando actores y su función en relación a los procesos de transformación social.

Entonces, el origen del término se contextúa en el transcurso de la década de 1980, cuando se configura un nuevo campo de reflexión respecto a la identificación de problemáticas sociales y sus formas de resolverlas con objetivo de alcanzar los “ideales” del desarrollo socioeconómico. En otras palabras, desde mediados de la década de 1970 y a lo largo de la década de 1980 se observa un creciente cuestionamiento a los paradigmas del “desarrollo”, a los principios, valores, preceptos que conformaban el status quo del modelo de país moderno, urbano, industrial y por tanto, desarrollado. El cuestionamiento enfatiza tanto la positividad e idealización de un orden social, como también su consideración cual “cúspide” o modelo a alcanzar por la humanidad, siendo el estadio más elevado de un camino evolutivo que tiene en su inferior a los países subdesarrollados (para mayor detalle, véase Esteva, 2000 y Viola, 2000 entre otros autores).

Así, en instituciones supranacionales, organismos gubernamentales y desde el ámbito académico, surgen un conjunto de saberes, ideas, conocimientos que tienen como intención dar respuesta a problemas novedosos y a otros ya existentes que en ese momento toman relevancia; apartándose, al mismo tiempo, de marcos interpretativos con sesgos evolucionistas, eurocentristas y reduccionistas. De este modo, se proponen nuevos enfoques e ideas, entre ellas la de la sostenibilidad, la cual se delinea en estrecho vínculo a la relación sociedad-naturaleza. El término sostenible, definido desde la lógica medioambiental y en relación al desarrollo socioeconómico, alude principalmente a una forma específica de utilizar los recursos naturales de modo tal que no se deteriore o conduzca a su extinción; y por tanto, posibilitar el uso a mediano y largo plazo.

En el año 1987 se produce una instancia internacional de reflexión en torno al desarrollo, la cual tuvo por objetivo caracterizar la situación socioeconómica a escala global, como también analizar las posturas tradicionales del concepto de desarrollo socioeconómico desde nuevas



lógicas (entre ellas las medioambientales). Los resultados de este encuentro se plasmaron en un documento nombrado "Nuestro Futuro Común", que luego se conoció como "Informe Brundtland" (en alusión a la, entonces, primera ministra de Noruega Gro Harlem Brundtland). Fue aquí donde se definió y formalizó el concepto desarrollo sostenible<sup>2</sup>.

Su definición consiste en aquel desarrollo que "*satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades*"(pág. 23).

De esta manera, no solo queda formalizado un conjunto de ideas y conocimientos que, tal como se ha mencionado, se configuraron y consolidaron en el transcurso de las décadas de 1970 y 1980, sino que se instala fuertemente en el plano internacional como el punto de partida, la primera y principal referencia a tener en cuenta en distintos ámbitos y por distintos actores en la reflexión o impulso de procesos de transformación social tendientes a alcanzar los objetivos del desarrollo. Definición que será tomada y apropiada dentro del campo de gestión e investigación de la práctica turística.

### **Turismo sustentable, origen y difusión del término**

En las dos últimas décadas, en un contexto de crecimiento del turismo a escala internacional, al interior de diferentes países e incluso regional y localmente, las problemáticas relacionadas con el uso/gestión sustentable de los recursos y de la actividad turística en sí misma toman una nueva dimensión cuantitativa y cualitativa en el ámbito de la gestión, los negocios y la investigación del turismo. Así, los temas y problemas asociados a la sustentabilidad se incorporan -de manera creciente- en la agenda de los organismos gubernamentales que gestionan la actividad, como también son apropiados por organismos internacionales y campos disciplinarios que tienen al turismo como objeto de interés.

Precisamente, en el campo de la práctica turística, las ideas y problemáticas asociadas a la sustentabilidad surgen, se configuran e instalan mediante un proceso similar al descrito para el término sostenible. En este proceso, cabe destacar el rol de los organismos supranacionales vinculados a la gestión e investigación en turismo, en especial la Organización Mundial del Turismo (OMT) y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), quienes elaboraron definiciones e indicadores referidos a los vínculos entre turismo, desarrollo y sustentabilidad, que se expresan en documentos oficiales y resoluciones de instancias de reflexión internacional (cumbres, congresos, simposios, etc.). En el recuadro se mencionan las instancias de mayor importancia que han organizado (o participado en calidad de invitados) la OMT y/o la Organización de las Naciones Unidas (ONU).

---

<sup>2</sup> Cabe mencionar que previo al Informe Brundtland, acontecieron a lo largo de la segunda mitad del Siglo XX distintas instancias de reflexión y discusión internacionales respecto a temáticas/problemáticas propias del desarrollo socioeconómico, donde la dimensión medioambiental -en primer lugar- y, posteriormente, la cuestión sustentable fueron instalándose paulatinamente. Ejemplos de estas instancias lo constituyen: la Declaración Universal de los Derechos Humanos de la Asamblea General de las Naciones Unidas (1948); el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (1966); la Cumbre de la Tierra de Naciones Unidas (Estocolmo, 1972); el Informe titulado Los Límites del Crecimiento preparado a petición por el Instituto Económico de Massachusetts y publicado por el Club de Roma (1972) y el Informe titulado Estrategia Mundial para la Conservación de la Naturaleza y de los Recursos Naturales, publicado por la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (UICN, 1980), entre otros. De esta manera el Informe Brundtland puede ser considerado como el documento que formaliza y condensa todos los avances y resultados respecto al desarrollo sustentable que, en parte, derivan de las instancias mencionadas.

- 1980 - Declaración de Manila sobre Turismo Mundial de 1980 (Naciones Unidas).
- 1985 - Carta del Turismo y Código del Turista, Sofía, publicado por la Organización Mundial del Turismo (OMT).
- 1992 -Declaración de Río sobre Medio Ambiente y el Desarrollo - Agenda 21 (participación de OMT).
- 1995 - Carta del Turismo Sostenible de Lanzarote (Naciones Unidas).
- 1997 - Declaración de Manila sobre los impactos sociales del Turismo, OMT.
- 1999 - Código ético mundial para el turismo, Santiago de Chile, OMT.
- 2002 - Cumbre Mundial de Desarrollo Sustentable, Johannesburgo (participación de OMT).

A lo largo de estos encuentros, mediante resoluciones y posteriormente mediante documentación oficial, OMT -principalmente- y ONU, han definido las nociones de turismo sustentable y desarrollo turístico sustentable, al tiempo que, de modo similar al Informe Brundtland, se configuraron como los puntos de partida y referencia para otros actores, en especial para organismos gubernamentales vinculados a la gestión del turismo. Concomitantemente, asumen un carácter prescriptivo o indicativo, en la medida que se articulan con los mecanismos crediticios de instituciones financieras internacionales -el Fondo Monetario Internacional (FMI), el Banco Mundial (BM), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) entre otros- para implementar acciones que conduzcan, por medio del turismo, al desarrollo sustentable.

### **Turismo sustentable y desarrollo turístico sustentable, su definición**

Respecto a los significados y sentidos de las definiciones de turismo sustentable y desarrollo turístico sustentable, OMT retoma lo señalado en el Informe Brundtland como punto de partida para, posteriormente, diversificar y complejizar su esquema conceptual, aunque siempre respetando la idea nuclear. Tal como expresa OMT (1999a):

*“El concepto de desarrollo sostenible, definido con detalle en el Informe Brundtland, ha de ser el objetivo esencial de toda actuación o implantación turística, en cuanto han de preservar los valores y recursos naturales presentes para su disfrute por parte de las generaciones futuras.” (pág. 17 y 18)*

En esta línea, la misma OMT (2002) hace referencia a su primera definición de turismo sostenible en el año 1988, el cual es entendido como:

*“actividad orientada a la gestión de todos los recursos de manera tal que satisfagan las necesidades económicas, sociales y estéticas, respetando al mismo tiempo la integridad cultural, los procesos ecológicos esenciales, la diversidad biológica y los mecanismos de apoyo a la vida” (pág. 7).*

Una definición similar figura en la Agenda 21 para los Viajes y el Turismo (1996), mientras que para fines de la década de 1990 la OMT (1999a) expresa que:

*“La sostenibilidad es un concepto complejo e integral que aglutina diversas pretensiones y enfoques. (...) Este concepto es relativamente reciente (...) Un producto turístico es sostenible si no esquilma los recursos naturales del medio, si no contamina a unos ritmos superiores a los que la propia naturaleza asimila, si no congestiona el espacio disponible, si no genera tensiones sociales y pérdida de identidad cultural, etc. (...) Por lo tanto, una iniciativa turística será sostenible, si permite mantener los valores naturales y culturales sobre los que se basa el equilibrio de la comunidad y que han permanecido en una situación de equilibrio fluctuante durante largos períodos de tiempo” (pág. 17).*

Y ya para el año 2001, OMT “afina” los parámetros de su definición enunciando que:

*“El desarrollo turístico sustentable reconoce las necesidades actuales de los turistas y de las regiones locales, protegiendo y mejorando las oportunidades para el futuro. Se prevé que conduzcan a la gestión de todos los recursos de manera tal que, los derechos económicos y sociales puedan ser cumplidos, al tiempo que se mantiene la integridad cultural, los procesos ecológicos esenciales, la diversidad biológica y las condiciones de vida”.*

De esta manera queda formalizada una definición que, manteniendo el principio nuclear del desarrollo sustentable, amplía el marco conceptual y complejiza el análisis en la medida que esclarece el rol que debería tener el turismo en pos de alcanzar objetivos sociales, económicos y ambientales. Precisamente, se configuran con transcurso del tiempo tres dimensiones analíticas-económica, sociocultural y ambiental-, las cuales se consolidan como el principal “esquema conceptual” para analizar un proceso de cambio en términos descriptivos, al tiempo que las acciones para conducir a los objetivos del desarrollo sustentable, se piensan en función de alcanzar un estado de “equilibrio” y “armonía” entre las variables implicadas en las dimensiones precitadas.

Ejemplos de este esquema los encontramos en el documento “Agenda para Planificadores Locales: Turismo sostenible y gestión municipal” (OMT, 1999a), donde se propone que:

*“El objetivo final, dentro de un escenario optimista, pero abierto y competitivo, es el logro del desarrollo turístico en cuanto que desarrollo económico, social, cultural y ambiental. El ‘triángulo mágico’ de conceptos que integrarían dicho objetivo lo componen la eficacia económica, la equidad social y la sostenibilidad ambiental” (pág. 17).*

Y en especial, el documento “La Planificación turística. Enfoques y modelos” OMT (2006), en el cual se reconocen a las dimensiones en tanto “pilares”:

*“El concepto ha evolucionado desde la definición de 1987, en particular a partir de la Agenda 21, el plan de acción originado en la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (Río, 1992) y el plan de implantación de la Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible (Johannesburgo, 2002). Actualmente se reconocen y destacan tres dimensiones o “pilares”. Estos son: Sostenibilidad económica (...) Sostenibilidad social (...) Sostenibilidad medioambiental.” (pág. 9)*

Además, el tratamiento de las variables centrado en la retórica del equilibrio y la armonía se expresa con los siguientes ejemplos:

*“Lograr el desarrollo sostenible significa conseguir un equilibrio entre ellos (...) Los principios de la sostenibilidad se refieren a los aspectos medioambiental, económico y sociocul-*

*tural del desarrollo turístico, habiéndose de establecer un equilibrio adecuado entre esas dimensiones para garantizar su sostenibilidad a largo plazo” (OMT, 2006, pág. 9 y 11).*

*“El desarrollo sostenible consiste en lograr el equilibrio entre los objetivos sociales, económico y ambientales (...) todos estos imperativos sociales, económicos y medioambientales están incorporados en el Código Mundial de Ética del Turismo, que recibió el apoyo de las Naciones Unidas en su última Asamblea General” (OMT, 2002, pág. 3).*

*“Las actividades turísticas se organizarán en armonía con las peculiaridades y tradiciones de las regiones y países receptores, y con respeto a sus leyes y costumbres” (OMT, 1999b, pág. 4).*

Asimismo, en la documentación consultada, abundan expresiones como: solidaridad, ética, respeto, paz, justicia social, bienestar, riqueza cultural, comunidad, participación de todos los actores involucrados, concertación, consenso, conservación, preservación, protección, diversidad biológica, equidad intra e inter-generacional, formas alternativas de turismo (ecoturismo y turismo de naturaleza), etc., conformando una compleja red de términos inmersos en los esquemas teóricos y que, al articularse, dan cuerpo a los discursos formalizados. Conjuntamente, las funciones de la documentación abarcan el delineamiento de marcos interpretativos; agendas para “guiar/controlar” un proceso de cambio en otros contextos (nacionales, locales); códigos de conducta, siempre con un carácter indicativo que se instala como una forma “políticamente correcta” de pensar y actuar en torno al desarrollo turístico sustentable.

Si bien los ejemplos citados corresponden a una acotada selección entre múltiples opciones, los mismos son representativos de las definiciones, usos y funciones que adquiere el concepto en el marco internacional citado, al tiempo que acompañan las tendencias discursivas producidas en otros ámbitos. Respecto a esto, cabe mencionar brevemente que distintas áreas disciplinares fueron apropiándose de la sustentabilidad y el turismo en tanto objetos de indagación, con una similar aproximación analítica<sup>3</sup>, enriqueciendo el debate en torno a los conceptos, ideas y principios de la cuestión sustentable.

En suma, se puede argumentar que el término turismo sostenible se configura en tres sentidos. En primer lugar se expresa en tanto marco analítico que permite describir e interpretar una realidad para luego transformarla, por tanto, el término también conlleva una función metodológica, al posibilitar el control de un proceso de cambio. En segundo lugar, la sustentabilidad asume el rol de principios éticos y objetivos a alcanzar, esto es, se configuran como “ideales” que resultan en la base; en el “inicio” del camino y su final, configurando un estado de situación ideal a la que se aspira.

En otras palabras, el desarrollo sustentable y el turismo sustentable conforman tanto un proceso como una herramienta metodológica, cuyo enfoque se estructura en torno al análisis de

---

3 A modo de abrupta (debido a la complejidad del tema y el espacio disponible en el texto) síntesis, puede decirse que el desarrollo sustentable y turismo sostenible, en tanto objetos disciplinares, fueron pensados como un proceso que puede ser desagregado en tres dimensiones elementales: ambiental, social, económica (véase la conceptualización “la trinidad de la sustentabilidad” en Farrel, 1999), a la cual posteriormente fueron agregadas una o dos dimensiones: una cultural y otra política (véase la sistematización de ZenhuaLiu, 2003 y Hunter, 1997 entre otros). En este esquema, la relación sociedad-naturaleza constituye el principal núcleo problemático y esto, en parte, produjo una aparición y proliferación de estudios de impacto medioambiental. Así, se ha configurado una tendencia (¿tradición?) analítica que gira en torno a la sustentabilidad y que, apoyándose (implícita o explícitamente) en la búsqueda del equilibrio y la armonía, tiene por objetivo general identificar y medir los impactos que producen las actividades humanas en el medioambiente (véase Hunter 1997 y Ramírez, 2008 y 2009).

la relación sociedad-naturaleza a partir de desagregar un proceso en tres dimensiones analíticas (social, económica y ambiental) y pretender controlar las variables en juego, de modo tal que se alcance una situación de equilibrio y armonía entre todas ellas. De esta manera, el turismo sustentable también se instituye como un conjunto de principios y objetivos de cualidades éticas y, finalmente, se define en relación con novedosas formas de practicar turismo.



## EL TURISMO SUSTENTABLE EN TANTO NOVEDOSA MODALIDAD TURÍSTICA

Además de las definiciones y funciones que se instalan en el plano del discurso respecto al turismo sustentable, el mismo puede ser descrito en tanto una específica modalidad turística que forma parte de la dinámica actual de la práctica turística, la cual, al mismo tiempo, se inserta en el presente tejido socioeconómico y político. De esta manera, es necesario identificar algunas características del actual contexto y respecto a la diversificación de modalidades turísticas, los cuales constituyen los aspectos contextuales que posibilitan el surgimiento y consolidación del turismo sustentable en tanto modalidad turística.

En general y más allá de las diversas y complejas interpretaciones de las transformaciones sociales y económicas que acontecieron en las últimas tres décadas, se pueden mencionar que el actual contexto se encuentra fragmentado socialmente y flexibilizado económicamente. A los fines del trabajo puede decirse que la estructura de la sociedad salarial ha cambiado, al igual que las economías nacionales y la configuración del aparato estatal. Globalización y neoliberalismo son las dos categorías que engloban los procesos de cambio y que en relación a las formas en que la práctica turística se transforma, pueden puntualizarse las siguientes características: el crecimiento del sector servicios, la expansión de la esfera del consumo, una nueva movilidad de bienes, capitales y personas dadas por la reestructuración de las economías nacionales y vinculadas a una dinámica local-global, la difusión de nuevos bienes de consumo cultural orientados hacia demandas heterogéneas y fragmentadas, entre otras cuestiones.

En este contexto y respecto a la práctica turística, Marchena (s.f.) da cuenta de sus cambios e identifica el paso de un turismo fordista de carácter inclusivo y masivo, con productos homogéneos y estandarizados, vinculados a la restauración física en destinos de sol y playa, etc., hacia una nueva modalidad denominada "turismo posfordista". Modalidad asociada a nuevos procesos de fragmentación y mayor selectividad de la demanda; y configurada a partir de una multiplicación y mayor diversidad/heterogeneidad de los destinos, de los tiempos de desplazamiento y de las modalidades puntuales y específicas (turismo "de nichos").

Entonces, en el marco de las sociedades actuales, el turismo sustentable puede ser analizado en relación a un conjunto integrado de actividades económicas y en torno a novedosas formas de practicar turismo, conformando específicas modalidades turísticas que, asimismo, pueden ser interpretadas en función de los procesos socioculturales que activa y los significados de los mismos.

## Un nuevo producto turístico, el turismo sustentable como objeto de consumo

Desde la lógica económica, el turismo sustentable adquiere su función en tanto novedosa modalidad y producto turístico. Esto es, conforma una articulación entre la creación de atractivos turísticos, la oferta de específicos servicios turísticos y la configuración de nuevas formas de consumo; configurando un entramado de acciones que deben comprenderse en torno al surgimiento y consolidación de nuevos productos turísticos que se orientan a satisfacer de forma especializada, las necesidades de una demanda fragmentada y heterogénea.

En efecto, desde una escala de análisis macro, la proliferación de modalidades turísticas alternativas (entre ellas las de corte “sustentable”), debe interpretarse como una estrategia del capital en su búsqueda de nuevos negocios, frente a otros cuya tasa de ganancia se encuentra estancada. Lógica que se expresa con la simultánea valorización/desvalorización de productos y destinos turísticos. En otras palabras, el calificativo “alternativo” de los productos turísticos se define discursivamente a partir de su diferenciación con las prácticas propias del turismo de masas y los destinos de sol y playa, y por tanto, se configuran como modalidades especializadas, de pequeña escala, sofisticadas y “sustentables” (proceso sociocultural que será analizado en el próximo punto de este apartado). De este modo, la sustentabilidad -o la referencia implícita o explícita hacia algún aspecto de la misma- conforma el “valor agregado” de una experiencia turística, la cual puede concretarse en diferentes niveles de complejidad.

En primer lugar y de manera más simple, se expresa mediante el diseño y/o modificación de aspectos funcionales de la oferta básica de servicios turísticos (hospedajes, locales gastronómicos y servicio de transporte). Especialmente en los hospedajes, la “sustentabilidad” se concreta, por un lado, con el aprovechamiento más eficiente de los recursos, el cual se alcanza con la incorporación y/o adaptación de tecnologías destinadas a un uso más eficiente de la energía y/o mediante la adquisición de nuevas tecnologías “limpias” y/o alternativas, centrada en el uso de energías renovables. Además, cabe destacar que este tipo de innovaciones funcionales, en muchos casos, son resaltadas discursivamente ya que resultan en un elemento de promoción; esto es, la idea que asocia la renovación tecnológica con el cuidado del medioambiente conforma un novedoso atractivo en tanto estrategia de agentes económicos para atraer turistas. Por otro lado, la referencia a la sustentabilidad se concreta en el diseño arquitectónico y/o una “ambientación estética” edilicia, la cual se configura en torno a distintos elementos o paisajes de una “naturaleza prístina” articulándose, en algunos casos, con una funcionalidad edilicia definida por el aprovechamiento de energías renovables, el uso de productos reciclables y el cuidado del entorno natural. Aquí también toma importancia la exaltación de estos aspectos en el discurso de promoción, ya que resulta en el “valor agregado” que diferencia a un hospedaje de otros y por tanto le permite captar una nueva demanda.

En segundo lugar, la referencia a la idea de sustentabilidad se concreta mediante la incorporación al funcionamiento de una organización de los principios de “responsabilidad empresarial”, el cual puede tomar dos formas. Por un lado, la responsabilidad implica incorporar prácticas específicas o cambios más o menos integrales en el funcionamiento de la empresa, con la intención de lograr una mayor eficiencia en el uso de los recursos y/o evitar el derroche de los mismos. Por otro lado, se incorporan proyectos de responsabilidad social; esto es, se institucionaliza o formaliza el destino de fondos hacia algún organismo o institución (en no pocas oportunidades, Organizaciones No Gubernamentales) que realice acciones de corte sustentable.

En tercer lugar, la sustentabilidad se expresa con el diseño de específicas actividades de ocio y recreación por parte de oferentes turísticos. En general, estas actividades se configuran como

alternativas a la tradicional modalidad de sol y playa; y por tanto, implican (y exaltan discursivamente) un tipo de contacto diferencial con ambientes y paisajes naturales, como también ofrecen productos reciclables, cuando no, indican las formas “responsables y sustentables” con la que los turistas deberían proceder, participar y disfrutar de su experiencia.

Cuando distintas actividades con esta impronta se combinan, al tiempo que se articulan con el pernocte en específicos hospedajes y el consumo de específicos productos gastronómicos, tiene lugar la conformación de un “paquete turístico” y de productos turísticos tales como el “ecoturismo”, el “turismo de naturaleza” y algunas experiencias propias del “turismo rural”. Además, el diseño integral de estas modalidades implica la construcción de atractivos y la promoción de específicos lugares de destino turístico. Como ejemplos que se han identificado en este trabajo figuran la conformación de destinos turísticos a escala departamental y local y la incipiente -pero creciente- oferta de paquetes o actividades turísticas de corte “alternativo” que comercializan distintas agencias de turismo<sup>4</sup>.

Y son precisamente estas características generales las que, en parte, explican y posibilitan no sólo el crecimiento de productos turísticos centrados en las ideas/principios de la sustentabilidad, sino también la incorporación de específicos aspectos sustentables en tanto valor agregado de un servicio o equipamiento turístico. Justamente, ya se ha descrito cómo la incorporación de tecnologías para utilizar eficientemente los recursos, el uso de energías renovables, la ambientación estética edilicia, la incorporación de principios de responsabilidad social, el diseño de paquetes turísticos “sustentables” constituyen, ante todo, estrategias de agentes económicos para diferenciar su oferta de otras y, así, captar nuevos consumidores.

Aquí adquieren importancia las innovaciones que se concretan y, en especial, la construcción discursiva -diseñada por parte de los mismos actores económicos- que exalta aquellos “atributos sustentables” del equipamiento y/o servicio ofrecido. En efecto, tal construcción se delinea en torno a mostrar (en general) y demostrar al turista (en particular) que su negocio produce beneficios al medioambiente y a toda la sociedad (retomando el propósito del desarrollo sustentable); y esto constituye, ante todo, una estrategia discursiva orientada a captar turistas y así, obtener mayores beneficios económicos. En otras palabras, específicos actores económicos utilizan las mismas innovaciones sustentables de su equipamiento y/o servicio para construir un atractivo turístico que les posibilite diferenciarse y captar turistas. Se configura, de esta manera, una estrategia que articula las innovaciones concretas con una construcción discursiva, siendo esta última la que, en no pocas oportunidades, adquiere centralidad al momento de atraer turistas<sup>5</sup>.

Así, los aspectos sustentables configurados en torno a la oferta posibilitan generar dos tipos de beneficios. En rigor y tomando en cuenta al equipamiento/servicio en sí mismo, se produce un beneficio por medio de la reducción de costos al utilizar más eficientemente los recursos. En

---

4 Es necesario mencionar que la sistematización expresada respecto a las formas en que la sustentabilidad se expresa en el ámbito de los negocios turísticos y conforma elementos particulares o una propuesta integral de servicios y actividades turísticas se desprende de los resultados obtenidos del trabajo de investigación “Turismo Sostenible” - Cátedra Buquebus, Universidad Católica del Uruguay (2013-2014) realizado por quien escribe. Allí, se identificó y sistematizó un conjunto representativo de servicios-productos turísticos donde la sustentabilidad conformaba -de modo complementario o central- un elemento constitutivo de las mismas.

5 Cabe mencionar que muchas de las innovaciones sustentables pueden ser certificadas mediante la adquisición de “etiquetas” y/o “normas de calidad” diseñadas por el Estado u organismos supranacionales, obteniendo un reconocimiento institucional. Así, puede interpretarse que estos procesos -que tienen como finalidad general incentivar prácticas sustentables respecto al uso de los recursos- refuerzan las estrategias de diferenciación y la captación de turistas.

segundo lugar y contemplando el total de servicios y equipamiento turístico-recreativo a distintas escalas (local, departamental, nacional), puede obtenerse un beneficio que se desprende de la estrategia descrita, la cual posibilita diferenciar un negocio de otro y, al mismo tiempo, captar nuevos mercados.

A partir de lo expresado puede interpretarse que se produce una tensión entre la sustentabilidad definida desde el interés privado y los principios éticos propios del discurso sustentable. Tal como hemos mencionado, las innovaciones sustentables adquieren legitimidad mediante la idea de que los cambios efectuados respetan el medioambiente, beneficiando a “todos”. En rigor, la argumentación es válida respecto al uso diferencial de los recursos; no obstante invisibiliza el hecho que, también, las innovaciones sustentables conllevan un beneficio económico que es apropiado solo por específicos agentes económicos. Entonces, son las propias ideas e innovaciones sustentables las que legitiman una actividad económica, pero esto oculta de algún modo, que hay un usufructo privado que deriva de los principios éticos que dan cuerpo a la sustentabilidad (principios que, en teoría, quedarían por fuera de cualquier interés individual).

Cabe mencionar que no se propone aquí criticar reaccionariamente a los negocios que se concreten a partir del turismo sustentable; de hecho se piensa que es posible articular coherentemente el beneficio privado derivado de una actividad económica y la consecución de beneficios por fuera del mismo, en este caso los vinculados a la sustentabilidad. Sin embargo, también se piensa que deberían visibilizarse todos los intereses, objetivos y beneficios que se producen en torno al turismo sustentable, especialmente cuando son los principios éticos los que legitiman tanto como potencian la concreción de nuevos negocios.

### **El turismo sustentable. Una específica forma de practicar turismo, nuevas formas de distinción social**

En relación a la dinámica de la práctica turística, los procesos de diferenciación de la oferta analizados en el punto previo también se expresan socioculturalmente. A grandes rasgos, ocurre un proceso de desvalorización de productos y áreas tradicionales (por ejemplo destinos de sol y playa) y, simultáneamente, se crean y valorizan nuevos productos alternativos (turismo aventura, ecoturismo, de Spa o salud, de naturaleza, de pequeña escala, etc.). Estas ofertas “alternativas” se presentan como opciones sofisticadas y exclusivas en relación a los tradicionales y masivos (destinos de sol y playa en general), configurándose, al mismo tiempo, como nuevas formas de distinción sociocultural (para mayor detalle respecto a la configuración del turismo en las sociedades actuales, véase Bertoncetto, 2002).

En este contexto y en tanto modalidad turística, la sustentabilidad (o algunos de sus aspectos) es consumida material y simbólicamente. Efectivamente, la concreción de actividades turísticas sustentables en singulares ámbitos naturales (o que referan a una estética natural) y/o el uso de constructos -hospedajes en general- con alguna cualidad sustentable conforman algunas de las maneras (entre otras posibles) en que la sustentabilidad se consume materialmente. Concomitantemente, la realización de estas prácticas adquiere diferentes significados: para el propio turista significa contribuir mediante su actividad a los propósitos de la sustentabilidad (especialmente al cuidado del medioambiente) y, procesado socialmente, significa demostrar a otros turistas -y en general a la sociedad- quienes, responsablemente, contribuyen al cuidado



del medioambiente y quienes no lo hacen. Demarcando su lugar social y por tanto diferenciándose del resto de turistas.

Asimismo, en la medida que las modalidades turísticas sustentables son valorizadas positivamente, mientras que las tradicionales son degradadas -material y simbólicamente- esta específica forma de diferenciación implica también una forma de distinción que se ve reforzada cuando se restringe su consumo mediante elevados precios. En otras palabras, las modalidades turísticas alternativas en general y las sustentables en particular tienden a presentar precios más elevados que las tradicionales -a veces justificados por la estructura de costos de un negocio, pero también configurado en torno a la distinción que representa acceder a este tipo de turismo-, por tanto su acceso se restringe a solo aquellos turistas que cuentan con los recursos suficientes, potenciando las formas de diferenciación social y distinción cultural.

De esta manera, puede plantearse que estas modalidades sustentables, al ser selectivas en términos de acceso y participación y al configurar nuevas formas de distinción y diferenciación, no conducen directa e invariablemente a alcanzar los objetivos del desarrollo, en especial aquellos vinculados a la inclusión y equidad social. Más allá del rotulo sustentable, estas modalidades deben comprenderse como parte de la dinámica que presenta actualmente la práctica turística -la cual expresa nuevos patrones de consumo- e inserta en un tejido social que tiende hacia su fragmentación y polarización.

Entonces, siendo abrupto pero con la intención de instalar la reflexión, puede preguntarse hasta qué punto el turismo sustentable no termina siendo “un privilegio de los ricos”, una práctica elitista altamente selectiva que poco y nada se acerca a los objetivos del desarrollo sostenible.

Al mismo tiempo, lo precitado permite replantear la valoración negativa de las modalidades tradicionales de carácter masivo y asociadas a destinos de sol y playa. Justamente, si el turismo es entendido como un derecho (humano, de la sociedad moderna, del trabajador asalariado, entre otras formas de concebirlo) y no solo un privilegio, se puede plantear a priori que son estas modalidades y no las alternativas las que juegan un rol importante en torno a procesos de inclusión sociocultural. Inclusión que no solo se concreta mediante el incremento de sujetos que pueden practicar turismo, sino en relación a los beneficios económicos, fuentes de empleo y accesos a específicos lugares (entre otras variables) que una y otra modalidad implican.

## REFLEXIONES FINALES

En este apartado se enuncia un conjunto de reflexiones respecto a las tensiones expresadas entre los principios éticos-objetivos del turismo sustentable y su configuración como específica modalidad turística en el contexto actual. Las mismas, no intentan ser exhaustivas, unívocas ni definitivas, sino que actúan como disparadores hacia determinados temas que, hasta el momento, no parecieran ser analizados en profundidad.

Aquí, se plantea la necesidad profundizar el análisis del desarrollo sustentable en general y del turismo sustentable en particular mediante el esclarecimiento de las diversas funciones, usos y sentidos que puede adquirir el término. Si bien lo propuesto puede resultar un simple acto, tal estrategia se torna central en la medida que dichos usos y sentidos son plausibles de mezclarse y por tanto generar argumentaciones falaces en torno a la descripción e interpretación de procesos.

Justamente, a lo largo de este trabajo se ha dado cuenta de la polifuncionalidad del término sustentable, como también su relatividad respecto de su definición a partir de las características de los actores involucrados. Así, el turismo sostenible adquiere sentido en torno a un uso específico de los recursos; en relación a los procesos de transformación; en tanto específica modalidad de desarrollo socioeconómico; como particular modalidad turística; se configura como idea general que circula socialmente; se establece como principios y objetivos que guían o atraviesan procesos de gestión política; se expresa en tanto específicas conductas cotidianas, entre otras posibilidades.

De esta manera, se configura un complejo panorama donde conviven todos estos sentidos y en no pocas oportunidades confluyen al mismo tiempo en la formulación de un discurso. Así, suelen seleccionarse fragmentos de estos sentidos y articularse de distinto modo para dar cuerpo a una argumentación, confrontando, al mismo tiempo con otras argumentaciones que se construyen de similar manera. Por lo tanto, puede plantearse -a modo de aproximación que permita reflexionar sobre el tema- que el discurso de la sustentabilidad es relativamente coherente en un nivel ideal y general de discusión -instalándose como un discurso "políticamente correcto"- sin embargo, al abordar problemáticas con mayor nivel de profundidad y precisión, tiende a generar confusiones que se derivan de la mencionada confluencia y articulación fragmentaria de sentidos.

Entonces, se considera central esclarecer los sentidos que adquiere el término en el discurso a partir de identificar tres grandes funciones. La primera implica la configuración de la sustentabilidad como idea general que circula socialmente y que refiere a un "deber ser", a un conjunto de principios y objetivos centrados en el uso responsable de los recursos, en el "tomar conciencia" de las acciones humanas desde los procesos macro hasta en las pequeñas acciones cotidianas; y que tiene al cuidado del medioambiente como idea principal, articulado con la idea de un futuro desesperanzador si no se toman acciones inmediatas.

El segundo sentido se configura a partir del turismo sustentable en tanto modalidad turística; implicando dos funciones. Por un lado, como producto turístico o conformando el valor agregado de específicos servicios y equipamientos. Aquí, la sustentabilidad se define desde específicos actores económicos que tienen como finalidad principal obtener beneficios económicos y por tanto la sustentabilidad es funcional a estos intereses en la medida que se configura como una estrategia de diferenciación respecto a otros productos y servicios turísticos. Por otro lado y en relación a la mencionada diferenciación, el turismo sustentable se instala como una modalidad turística más positiva que las tradicionales (sol y playa) y se procesa culturalmente como una específica forma de diferenciación social.

El tercer sentido se define en relación a los procesos de desarrollo y específicamente en referencia a los principios y objetivos del turismo sustentable. Aquí, los principios generales y los objetivos específicos para las múltiples dimensiones toman una centralidad en el discurso. El cuidado del medioambiente, la perduración de los negocios y alcanzar la equidad e inclusión social se instalan como los pilares que, en la medida que se logren, legitiman discursos y acciones.

Y es sobre la articulación del segundo y tercer sentido que pueden presentarse las mayores confusiones y tensiones. Mencionar al turismo sustentable en tanto modalidad turística corresponde al orden de la descripción, al tiempo que, el acontecer de esta modalidad no conduce directa e invariablemente a generar procesos sustentables, y por tanto alcanzar objetivos sus-

tentables; de hecho puede producir efectos contrarios a los postulados de la sustentabilidad. De este modo, se producen tensiones -cuando no, contradicciones- entre el sentido que toma el turismo sustentable en tanto negocio y como principios/objetivos a alcanzar, generando potenciales confusiones cuando se construyen argumentaciones en torno a la sustentabilidad.

Como conclusión, el análisis realizado en este trabajo y las reflexiones expresadas intentan alejarse de posiciones idealistas y plantear una propuesta más pragmática, en la medida que tanto una descripción e interpretación de un proceso, como la implementación de acciones conlleva: identificar actores, sus posiciones, estrategias de poder, intereses, objetivos, y la configuración de un conjunto de relaciones entre los mismos; reconocer que toda acción generará costos y beneficios, confrontaciones, conflictos, e instancias de negociación, entre otras cuestiones; asumir que en la resolución un conflicto habrá ganadores y perdedores, actores que han podido acercarse a sus objetivos, mientras que otros no, sectores que participan y otros que quedan por fuera.

Situación que, a la mirada de los ideales sustentables, es “insustentable” en términos de armonía y equilibrio, pero realísticamente pragmática respecto de la identificación y construcción de problemas, su tratamiento y resolución. ■

## BIBLIOGRAFÍA

- **BERTONCELLO, R. (2002)** “Turismo y territorio. Otras prácticas, otras miradas”. Aportes y transferencias, 6(2): 29-50. Mar del Plata: UN Mar del Plata.
- **BERTONCELLO, R. (2010)** “Investigación en Turismo: Logros y desafíos desde una perspectiva Latinoamericana.”. Aportes y transferencias 14(1): 11-22. Mar del Plata: UN Mar del Plata.
- **BRITTON, S. (1992) [1982]** La economía política del turismo en el Tercer Mundo. En Jurado, Francisco (comp.) Los mitos del turismo. Madrid, Endimiión, pp. 301-337.
- **DE KADT, E. (1979)** Tourism-Passaport to development? Perspectives on the social and cultural effects of tourism in developing countries. New York: Oxford University Press.
- **DE MARINIS, P. (2009)** Sociología clásica y comunidad: entre la nostalgia y la utopía. En: Comunidad, identidad y políticas de gobierno. Barcelona, Editorial Anthropos.
- **DIAZ, J. y A. Frutos (2003)** Capítulo I: La dimensión socioestructural del turismo y Capítulo II: La sociología del turismo como disciplina. En: RUBIO GIL, A. (Coord.). Sociología del Turismo. Barcelona. Ariel Turismo, pp. 23-80.
- **ESTEVA, G. (2000)** Desarrollo. En: Andreu VIOLA (Comp.) Antropología del Desarrollo. Teorías y estudios etnográficos en América Latina. Editora Paidós, Barcelona, p.67-101.
- **FARREL, B. (1992)** Tourism as an Element in Sustainable Development: Hanna, Maui. In: V. Smith and W. Eadington, (eds.) Tourism Alternatives, Philadelphia: University of Pennsylvania Press, pp. 115-132.
- **FEATHERSTONE, M. (2000) [1991]** Cultura de consumo y posmodernismo. Buenos Aires: Amorrortu.
- **FILARDO, V. e I. Carlesi (2011).** “Desafíos del Turismo Sustentable en Uruguay”. En: Actas de las X

Jornadas de Investigación de la Facultad de Ciencias Sociales. Montevideo: Universidad de la República.

- **HIERNAUX, N. (2002a)** "¿Cómo definir el turismo? Un repaso disciplinario". Aportes y transferencias, 6(2): 9-28. Mar del Plata: UN Mar del Plata.
- **HIERNAUX, N. (2002b)** "Imaginario social y turismo sostenible". Cuaderno de ciencias sociales 123: 7-35. San José (Costa Rica): Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales.
- **HUNTER, C. (1997)** "Sustainable tourism as an adaptive paradigm". Annals of Tourism Research, 24(4): 850-867. Menomonie: Pergamon.
- **KNAFOU, R. (1996)** Turismo e território. Para uma abordagem científica do turismo. En: Adyr Balastrieri Rodrigues (comp.), Turismo e Geografia. Reflexões teóricas e enfoques regionais. San Pablo: Hucitec, pp. 62-74.
- **LANFANT, M. (1980)** "Introducción. El turismo en el proceso de internacionalización". En Revista Internacional de Ciencias Sociales, Vol. XXXII, Nº1. UNESCO, París.
- **MACCANNELL, D. (2003)** El turista. Una nueva teoría de la clase ociosa. Barcelona: Melusina.
- **MARCHENA GOMEZ, M. (1994)** Un ejercicio prospectivo: de la industria del turismo "fordista" al ocio de producción flexible. Papers de Turisme, ISSN 0214-8021, Nº. 14-15: 77-94.
- **MARKANDYA, A., TAYLOR, T. y PEDROSO, S. (s.f.)** "Tourism and sustainable development: Lessons from recent World Bank experience". Sin datos de publicación.
- **MCKERCHER, B. (2003)** Sustainable tourism development – Guiding principles for planning management. Presentation to the national Seminar on Sustainable tourism development, Bishkek, Kyrgystan, 5-9 november.
- **MINISTERIO DE TURISMO Y DEPORTE (2009)** Plan Nacional de Turismo Sostenible 2009 – 2020. Montevideo.
- **ORGANIZACION MUNDIAL DEL TURISMO (1980)** Declaración de Manila sobre el turismo mundial. Manila: OMT.
- **ORGANIZACION MUNDIAL DEL TURISMO (1993)** Desarrollo turístico sostenible- Guía para planificadores locales. Madrid: OMT.
- **ORGANIZACION MUNDIAL DEL TURISMO - Sancho, Amparo (dir.) (1998)** Introducción al turismo. Madrid: OMT.
- **ORGANIZACION MUNDIAL DEL TURISMO (1999a)** Agenda para Planificadores Locales: turismo sostenible y gestión municipal. OMT, Madrid. ISBN: 92-844-0313-8.
- **ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO y NACIONES UNIDAS (1999b)** Código ético mundial para el turismo. Santiago de Chile: Resolución de la decimotercera Asamblea General de la O.M.T., 1 de octubre.
- **ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO (2002)** Contribuciones de la Organización Mundial del Turismo a la Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible (Johannesburgo, 2002). OMT (documento online disponible en [www.wtoelibrary.org](http://www.wtoelibrary.org)).

- **ORGANIZACION MUNDIAL DEL TURISMO (2003a)** Desarrollo Sostenible del Ecoturismo. Una compilación de buenas prácticas en las PYME. OMT, Madrid. ISBN: 92-844-0623-4.
- **ORGANIZACION MUNDIAL DEL TURISMO y PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO (2006)** Por un turismo más sostenible. Guía para responsables políticos. OMT y PNUMA, Madrid. ISBN: 92-844-1189-0.
- **RAMIREZ, L. (2008)** Desarrollo, Sustentabilidad y Turismo. Balance y armonía o conflicto y pragmatismo. En: Actas de las X Jornadas Cuyanas de Geografía. Mendoza: Instituto de Geografía, FFyL, UNCuyo (formato electrónico en CD).
- **RAMIREZ, L. (2009)** Capacidad de carga como herramienta para la sustentabilidad. ¿Ética para medir o estética para excluir? En: Actas del Segundo Congreso de geografía de las Universidades Nacionales. La Pampa: Departamento e Instituto de Geografía - Facultad de Ciencias Humanas – UNLPam (formato electrónico en CD).
- **RODRIGUEZ, A., coord. (1997)** Turismo e desenvolvimiento local. São Paulo: Hucitec.
- **RUBIO GIL, A. (2003)** Capítulo X: Turismo, sociedad y desarrollo. En: RUBIO GIL, A. (Coord.) 2003. Sociología del Turismo. Barcelona. Ariel Turismo, p.267-292.
- **SHEPHERD, R. (2002)** "Commodification, culture and tourism".Tourist studies (London), 2 (2): 183-201.
- **SOLFIELD, T., J. Bauer, T. De Lacy, G. Lipman and S. Daugherty (2002)** "Sustainable tourism-Eliminating poverty".Sustainable Tourism Cooperative Research Government (Publicación electrónica en web: [www.crctourism.com.au](http://www.crctourism.com.au))
- **TURNER, L. y J. Ash (1991)** La hordadorada. El turismo internacional y la periferia del placer. Madrid: Endimión.
- **UNITED NATIONS (1987)** Informe Brundtland. Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo.
- **UNCSD NGO Steering Committee (1999)** Sustainable tourism: a non-governmental organization perspectiva, Background paper Nº 4. In: Commission on Sustainable development-seventh Session, New Cork, 19-30 April.
- **UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT, (UNCTAD) (2004)** Nota de informação: Turismosustentable e desenvolvimentoemdiscussao internacional. URRY, J. (1996) O olhar do turista.Lazer e viagens nas sociedades contemporaneas, São Paulo: SESC y Studio Nobel.
- **URUGUAY. Ley Nº18.308, de 18 de junio, de Ordenamiento Territorial y Desarrollo Sostenible. Documento Oficial del Poder Legislativo, 30 de junio de 2008.**
- **URRY, J. (1996) [1990]** O olhar do turista. Lazer e viagens nas sociedades contemporâneas. San Pablo: SESC- Studio Nobel.
- **VIOLA, A. (2000)** La crisis del desarrollismo y el surgimiento de la antropología del desarrollo. En: Andreu VIOLA (Comp.) Antropología del Desarrollo. Teorías y estudios etnográficos en América Latina, Editora Paidós, Barcelona, p. 9-64.
- **ZHENHUA, L. (2003)** "Sustainable tourism development: A critique". Journal of sustainable tourism. 11(6): 459-475

# Relatório e contas visto como instrumento de verificação do cumprimento da responsabilidade social das organizações sem fins lucrativos: o caso da santa casa da misericórdia do porto

## RESUMO

A Santa Casa da Misericórdia do Porto (SCMP) foi constituída em 1499 para a prática das 14 Obras da Misericórdia. A existência de cinco séculos e a diversidade da sua ação na área da saúde, social e gerontológica, educação e profissional, são em si mesmos as provas da sua capacidade de apoiar quem mais precisa – com o apoio da sociedade civil, Estado e demais agentes económicos da sociedade – atente à sua sustentabilidade. Do posicionamento do seu produto/serviço, do seu preço e da sua capacidade chegar a quem mais precisa em cada momento reside a procura no Cumprimento da sua Missão. Na sua política de comunicação com os stakeholders, no qual se inclui o Relatório e Contas (R&C), abre caminho para o uso das melhores práticas neste domínio, cumprindo desta forma a sua Responsabilidade Social.

**Palavras-chave:** Responsabilidade Social; Misericórdia; Prestação de Contas

## ABSTRACT

The *Santa Casa da Misericórdia do Porto* was established in 1499 in order to accomplish the 14 roles of the mercy. The five centuries of existen-

## DATOS DE LOS AUTORES:

**Amélia Oliveira Carvalho**

**Título académico:** Mestre em Contabilidade e Administração

**Pertenencia institucional:** Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Felgueiras – IPP (Portugal)

**Cargo:** Professora da área científica de Contabilidade e Finanças

### CONTACTO:

acarvalho@estgf.ipp.pt

.....  
**Nuno Pinho**

**Título académico:** Aluno do Mestrado em Gestão das Organizações sem Fins Lucrativos

**Pertenencia institucional:** Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Felgueiras – IPP (Portugal)

**Cargo:** estudante

### CONTACTO:

correiodonuno.mestrado.go3s@gmail.com

Recibido: 30 / 05 / 2015  
Aceptado: 20 / 06 / 2015

ce and action in different areas, such as health, social care, education, professional skills, prove their capacity to help those who need, in direct collaboration with the civil society, the government and the other economic agents. We can see this through his sustainability. From his product/service position, his price, the capacity to reach those who are more vulnerable and needed, resides the way to achieve their Mission. The communication policy with the stakeholders, which includes the Annual Financial Report, shows the way to use the best practices in this area, accomplishing his Social Responsibility.

**Keywords:** Social Responsibility; House of Mercy; Accountability



## INTRODUÇÃO

O Sector não lucrativo em Portugal sofreu na última década grandes alterações e um forte crescimento em número de instituições novas que foram surgindo. Segundo os dados do Instituto Nacional de Estatística (Contas Satélite das Instituições sem Fins lucrativos, 2006) existia à data um total de 45.543 instituições em Portugal. No estudo recente realizado por Salamon e al (2012) apontam para 185.000 o número total de empregos gerados pelo sector, representando 4,3% do volume total nacional de emprego, movimentando cerca 5,7 mil milhões de euros em bens e serviços prestados, adicionando 2,7 mil milhões de euros ao Valor Acrescentado Bruto nacional.

A crescente importância que este setor tem vindo a assumir no país está subjacente às exigências normativas para a contabilidade recentemente adaptadas para este setor, pode ler-se no preâmbulo do DL n.º36-A/2011 de 9 de Março, “em razão da disseminação que estas entidades têm vindo a conhecer e do importante papel e peso que desempenha na economia, que se justifica que se reforcem as exigências de transparência relativamente às atividades que se realizam e aos recursos que se utilizam, nomeadamente através da obrigação de prestarem informação fidedigna sobre a gestão dos recursos que lhes são confiados, bem como os resultados alcançados no desenvolvimento das suas atividades. Seguidamente, porque as entidades que integram o setor não lucrativo respondem a finalidades de interesse geral que transcendem a atividade produtiva e a venda de produtos ou prestação de serviços.” Juridicamente, e de uma forma sucinta, podem assumir as formas apresentadas na figura 1.

Ainda segundo os dados do Instituto Nacional de Estatística<sup>1</sup>, deste universo, aquelas com finalidades dedicadas aos Serviços Sociais e à Saúde representavam 13,7% e 1,4% respetivamente. Contudo, analisando o setor em termos de emprego estes valores alteram-se substancialmente, cabendo aos Serviços Sociais 53% e à Saúde 9,1%.

<sup>1</sup> Contas Satélite das Instituições Sem Fins lucrativos, 2006

Figura 1 – Tipologias de OSFL



Fonte: autores baseado em Alfaro (2003)

Nunes *et al.* (2001) classificam o fator humano como uma das características fulcrais deste Setor. Num estudo sobre o terceiro setor realizado pelas Nações Unidas<sup>2</sup> aponta as instituições deste setor caracterizadas pela simultaneidade de alguns traços distintivos, tais como:

- a. Apresentam uma estrutura mínima de organização interna;
- b. Não visam o lucro nem distribuem os excedentes gerados;
- c. São institucionalmente independentes do Estado;
- d. Têm autonomia de gestão;
- e. Não são de participação obrigatória para os seus membros.

O caso de estudo deste artigo centra-se na instituição da **Santa Casa da Misericórdia do Porto** (SCMP) que é em si mesmo a manifestação da vontade de elementos da sociedade civil para a prática do bem comum na fé cristã. A constituição da “Confraria de Santa Maria da Misericórdia” do Porto, na Ordem Jurídica Canónica, terá ocorrido em 1499, após D. Manuel ter enviado uma carta dirigida à Câmara sugerindo a sua instituição, à semelhança do que já havia ocorrido em Lisboa em 1498. Em março de 2012<sup>3</sup>, o número de Irmãos da Misericórdia era de 1584, dos quais 39 são Irmãos Honorários e 13 são Irmãos Beneméritos. Os Órgãos Sociais são a Assembleia Geral, constituída pelos Irmãos em pleno gozo dos seus direitos, a Mesa Admi-

2 United Nation (2003), Handbook on Non-Profit Institutions in the system of National Accounts

3 Dados retirados da informação web da instituição: [www.scmp.pt](http://www.scmp.pt)



nistrativa com 13 membros efetivos e 7 suplentes e o Definitório enquanto Órgão fiscalizador. O mandato é de três anos e o que vigora termina em finais de 2013. Segundo elementos da mesma fonte, a Irmandade está em fase de análise e debate do Compromisso, no sentido de o adaptar aos novos tempos e novas realidades. As atividades das Instituição têm de ter presente o cumprimento da Missão e o alcance da Visão (Carvalho, 2006), e em concreto a SCMP, conforme o definido no Compromisso da Irmandade, tem as catorze Obras de Misericórdia como referencial de Missão.

*Figura 2 – Obras de Misericórdia*

<b>7 Corporais:</b>	<b>7 Espirituais:</b>
Dar de comer a quem tem fome;	Dar bom conselho a quem pede;
Dar de beber a quem tem sede;	Ensinar os ignorantes;
Vestir os nus;	Corrigir os que erram;
Acolher os errantes;	Consolar os que estão tristes;
Visitar os doentes;	Perdoar as injúrias;
Remir os cativos;	Suportar com paciência as fraquezas;
Sepultar os mortos.	Rogar a Deus pelos vivos e defuntos.

*Fonte: www.ump.pt*

Segundo dados da União das Misericórdias Portuguesas<sup>4</sup> (UMP), existem cerca de 400 Misericórdias em Portugal continental e Regiões Autónomas e Países de Expressão Portuguesa. A Misericórdia do Porto (SCMP) é uma das que evidencia dimensão – em património e nas atividades que desenvolve – pelos seus numerosos estabelecimentos e quantidade de utentes, pelo seu património vasto e valioso. Atualmente, a ação assistencial da Misericórdia do Porto é diversificada: área da saúde, social e gerontológica, educação, culto católico, bem-estar e ambiente, e preservação do património histórico e arquitetónico para memória futura.

Os recursos advêm de autofinanciamento e da capacidade da própria organização se relacionar com os Irmãos, a comunidade (voluntariado e pessoas com quem se relaciona diariamente) e obter fundos sob a forma de financiamento interno, e de origem externa. Estes últimos “referem-se aos subsídios ou subvenções, doações e apoios que poderão advir do Estado, Empresas e público em geral” (Carvalho, 2006). Podem ainda ser classificadas como recursos recíprocos, os quais são cedidos por entidades para as quais advêm benefícios económicos associados (contraprestação), ou recursos de tipo não recíproco.

Salienta-se a importância dos recursos no que respeita à sua utilização, consoante o poder de decisão da Instituição face ao definido pelo doador / benemérito: sem nenhuma restrição, com restrições temporárias e com restrições permanentes. As receitas do Estado e outras Entidades Públicas, dos Parceiros das atividades, dos Mecenas e voluntários assumem um papel preponderante nas fontes de financiamento, assumindo a natureza de clientes – financiadores, no sentido em que dispõe de recursos financeiros ou não financeiros a favor da Misericórdia para que esta intervenha na sociedade e represente as mesmas na sua responsabilidade social.

O Estado, enquanto tutela, assume o papel de garante da sua intervenção, apoiando as atividades mais necessárias em cada época e atuando como entidade certificadora da qualidade dos serviços prestados. Nesse sentido, condiciona a própria atuação de apoiar a sociedade. Têm

<sup>4</sup> www.ump.pt

sido a sua intervenção e a capacidade de comunicação os elementos cruciais para a sobrevivência a quinhentos anos, tendo sabido adaptar-se a cada época e tendo adotado estratégias de marketing, mesmo que de modo intuitivo.

## » AS ATIVIDADES E O RELATO

No cumprimento da sua Missão, a Misericórdia do Porto atua em complementaridade com o Estado ou em substituição do mesmo, assumindo um papel de relevo a nível regional e nacional e promovendo a integração e a coesão social. A intervenção da Misericórdia na sociedade, como se pode constatar na Figura 3, está intrinsecamente associada a cada época e contexto económico e social e é momentos de maior dificuldade que o papel das Misericórdias Portuguesas e da Misericórdia do Porto se eleva, transformando-se e adaptando-se às necessidades e dificuldades, por forma a criar valor para o público-alvo direto das suas intervenções e adequação às necessidades da sociedade como um todo.

Figura 3 - Intervenção SCMP



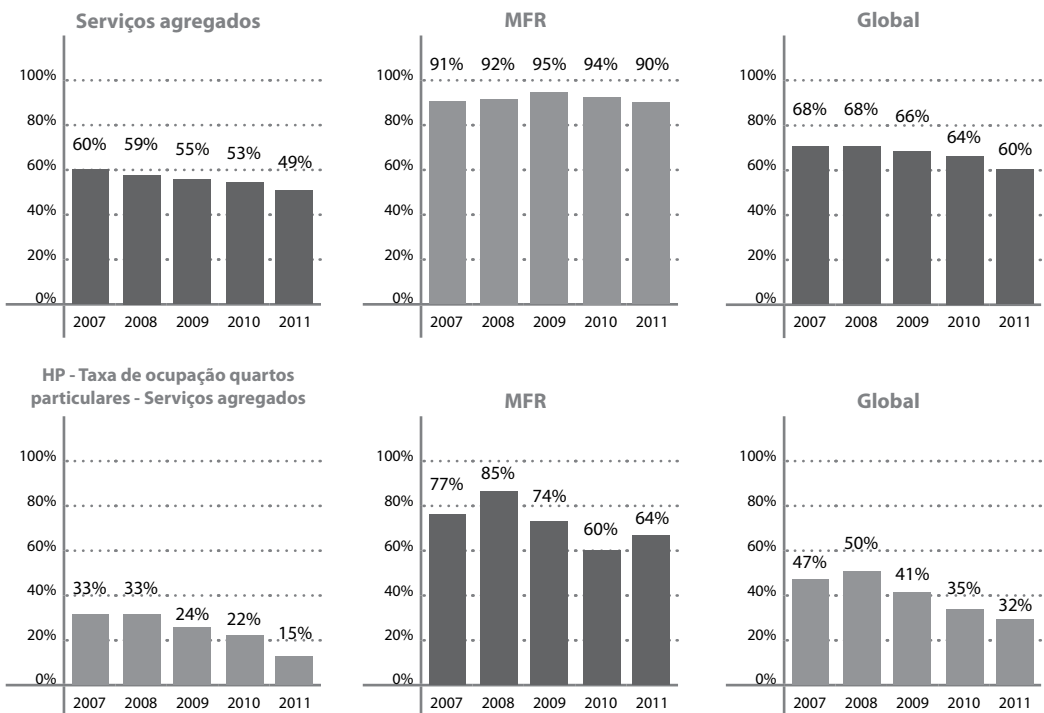
Fonte: autores baseado em [www.scmp.pt](http://www.scmp.pt)

No seu Relatório de Atividades são apresentados os factos da sua atividade desenvolvida ao longo dos anos e dos tempos recentes, procurando evidenciar informação qualitativa e quantitativa refletoras da sua intervenção, de forma detalhada e transparente. É reconhecida e apresentada a prática da solidariedade social à comunidade, demarcando-se na atuação de apoio aos mais desfavorecidos de bens materiais, aos deficientes e aos indivíduos que, por circunstâncias da vida, estão presos.

Nos anos recentes, para além da atuação em complementaridade na área da saúde e da educação, a Misericórdia tem desenvolvido projetos para acudir às novas necessidades das famílias, destacando-se a Cantina Social cuja inauguração foi em 30 de Maio de 2012, ao abrigo do Protocolo celebrado com o Instituto da Segurança Social, IP e os “Banco do Vestuário” e “Chave de Afetos” iniciados em 2011.

A área da saúde inclui a atividade do Hospital da Prelada e Hospital de Conde de Ferreira. No Hospital da Prelada, em 2011, realizaram-se 77.561 consultas externas e saíram 6.387 pacientes de Enfermaria e 485 dos quartos particulares em serviços agregados, face a serviços de ambulatório de respetivamente 4.979 e 117. A capacidade instalada do Hospital da Prelada é de 211 pessoas na Enfermaria e 36 nos quartos particulares, tendo-se assistido a uma redução global dos serviços prestados. A taxa de ocupação das Enfermarias e dos quartos particulares foi em 2011 de 60% e 32%, respetivamente como podemos observar pela figura 4, quer nos serviços agregados, quer nos serviços de medicina de reabilitação.

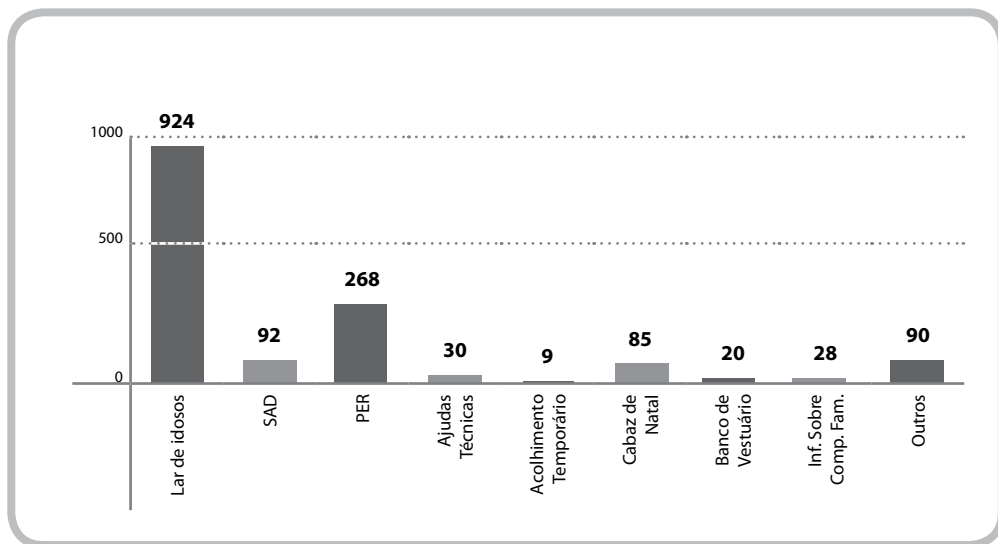
Figura 4 – Taxas de Ocupação enfermarias



Fonte: Relatório e Contas da SCMP, 2011

O Hospital de Conde de Ferreira tem uma capacidade de 248 camas, das quais 191 são afetas a psiquiatria, 37 a Unidade de Cuidados Continuados Integrados e 20 a Unidade de Perturbações Auditivas. Foram realizadas 2237 consultas externas em 2011 e houve o equivalente a 84072 dias de internamento. Relativamente à área social, segundo o Relatório e contas de 2011, verificou-se um acréscimo de número de pedidos para Lar de Idosos, particularmente reflexo de pessoas dependentes, de candidaturas para renda apoiada, ajudas técnicas, apoio económico e alimentar como poderemos ver pela figura seguinte.

Figura 5 – Atendimentos

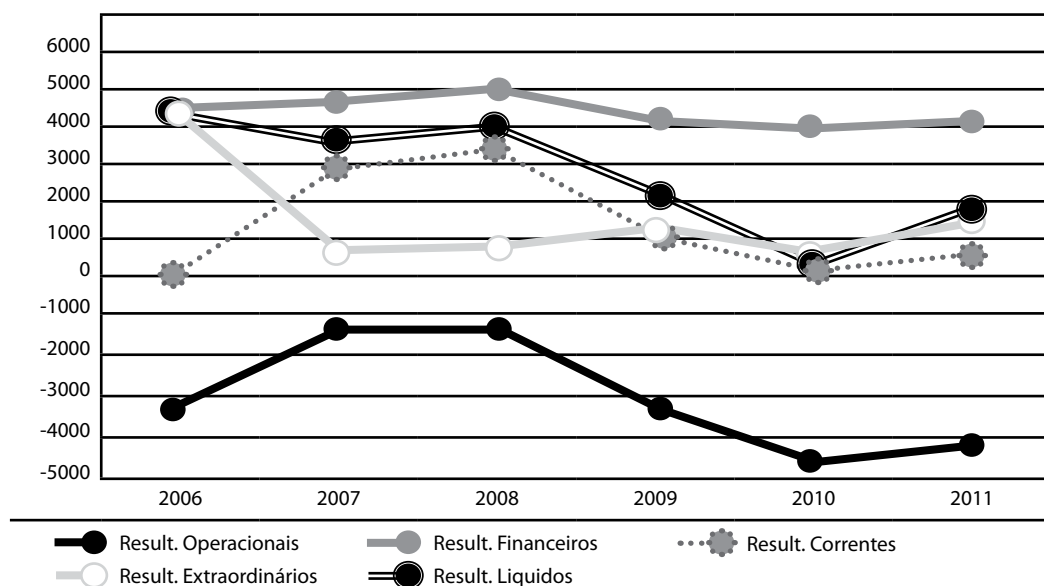


Fonte: Relatório e Contas da SCMP, 2011

Também as demais respostas sociais da Misericórdia do Porto assumem particular destaque na vida e sociedade do Porto no apoio à educação e formação, integração e outros projetos de cariz social. Ao longo dos séculos beneficiou de diversos privilégios e isenções, destacando-se o apoio de D. Manuel I e de D. Leonor, Rainha do Manto Largo. Foram também inúmeros os benfeitores que ao longo dos tempos doaram e apoiaram em obras o cumprimento das obras da Misericórdia por esta Instituição, imbuídos do espírito de caridade e solidariedade e contribuindo para a sustentabilidade desta Instituição sólida e histórica. Atualmente, conta também com financiamento por parte do Estado ou de Fundos Comunitários, pelo relevo e utilidade pública atribuída às suas atividades. Também os utentes são, em diversos serviços, chamados a pagar uma parte do valor do serviço prestado, embora a preços inferiores aos do mercado e de acordo com os seus rendimentos.

A Gestão do Património permite gerar rendimentos aplicados no cumprimento da sua Missão. Da análise do relatório e contas da Misericórdia destaca-se a preocupação no controlo de gastos e dos resultados, de forma a conseguir a sua sustentabilidade. Analisando as figuras seguintes podemos contactar isso mesmo.

Figura 6 – Resultados Consolidados

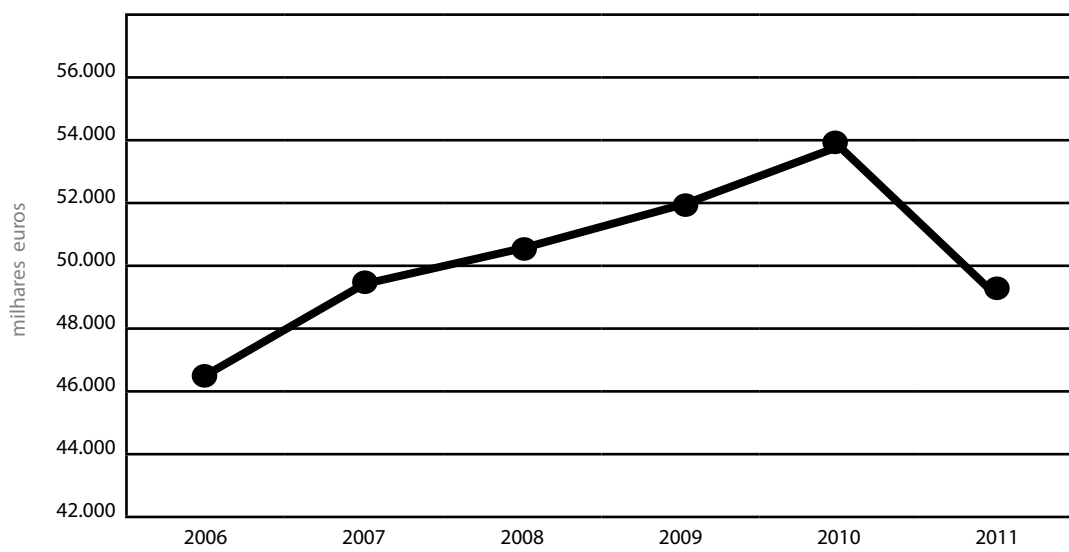


Fonte: Relatório e Contas da SCMP, 2011

Em 2011 as vendas e prestação de serviços aproximaram-se dos 50 milhões de euros, situando-se ao nível dos valores de 2007, mas que comparam com os 54 milhões de euros atingidos em 2010.

Figura 7 – Rendimentos diretos

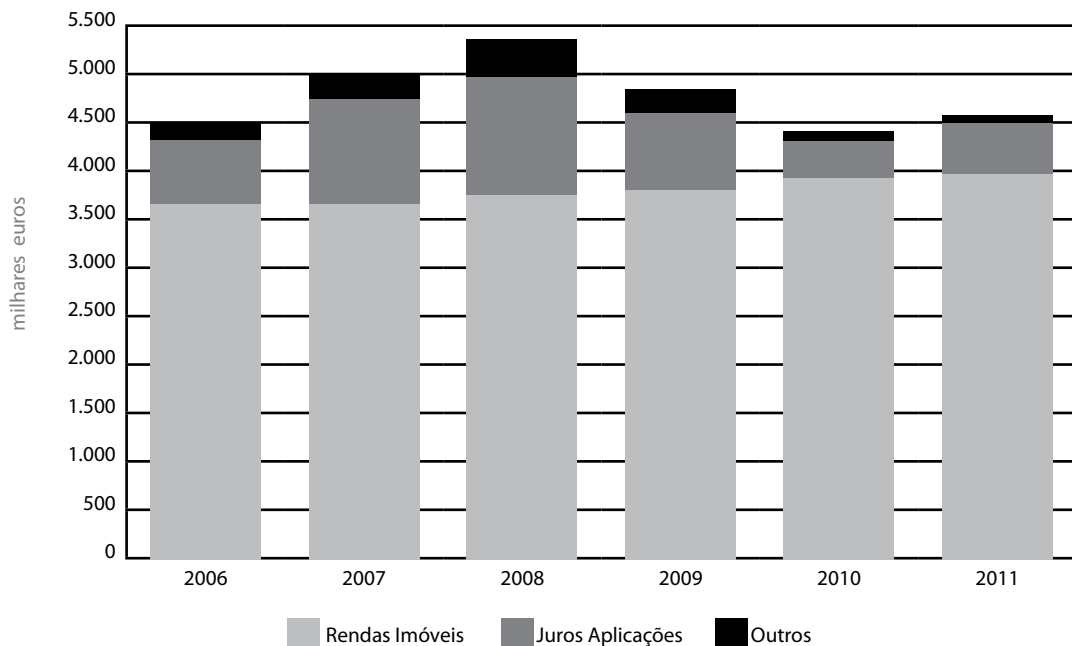
Prestação de Serviços + Vendas



Fonte: Relatório e Contas da SCMP, 2011

O setor da saúde foi fortemente afetado pelas medidas do Governo no sentido de controlo de défice orçamental, com reflexos ao nível da forte pressão para a redução de despesa, combate ao fraude e ao desperdício e utilização mais eficiente dos recursos do Estado. Esta evolução decorreu essencialmente da inclusão dos beneficiários dos subsistemas de saúde no Contrato Programa acordado com o Governo e que teve um impacto de 4,5 milhões de euros. Os ganhos financeiros constituem uma fonte de financiamento relevante essencialmente decorrente de rendas de imóveis e juros de aplicações (figura seguinte).

Figura 8 - Rendimentos Financeiros



Fonte: Relatório e Contas da SCMP, 2011

Não obstante a exposição extensa de cada área de atuação, o impacto social da sua atividade não é demonstrado nem explicado aos interessados que analisem o Relatório e Contas, pois que a sua exposição assenta em relato dos esforços desenvolvido ao longo do período em análise. Também não é apresentado a orientação estratégica da Misericórdia.



## QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

### De que forma se cumpre a Responsabilidade Social das OSFL?

A Responsabilidade Social das OSFL, e concretamente da SCMP, cumpre-se no seu grau de *accountability*, na qualidade e abrangência da informação prestada aos seus stakeholders. Pela sua natureza praticam o bem comum no decurso das suas atividades regulares, estas instituições procuram o “lucro social” com sustentabilidade financeira, assim, o cumprimento da sua Responsabilidade Social não se esgota na sua Missão. Esta reflexão vai no sentido de evi-

denciar as vantagens que as OSFL somam ao utilizarem o Relatório e Contas (R&C) como um instrumento de cumprimento da sua Responsabilidade Social.

Relatar as suas atividades, as suas contas, a sua posição financeira para que os interessados tomem conhecimento dos objetivos traçados e os respetivos resultados, são fatores críticos de sucesso para a sua relação com o exterior. Carvalho (2008), remete a definição de uma OSFL, como uma entidade de iniciativa privada, que fornece bens serviços e ideias para melhorar a qualidade de vida em sociedade, onde poderá existir trabalho voluntário, e que não os detentores e fornecedores de capital". Alfaro (2003), acrescenta o "propósito de dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos". Solidariedade, autonomia, identidade, responsabilidade e subsidiariedade, são princípios que regem estas instituições imprimindo-lhes um carácter forte e muito próprio (Bordalo e Cruz, 2000).

A Comissão Europeia avança com uma nova definição de Responsabilidade Social nas empresas "pela existência de processos de integração social ambiental, questões éticas e de direitos humanos nas suas operações de negócio e na sua estratégia nuclear, em estreita colaboração com os seus stakeholders" Comissão Europeia (2011). A transparência na divulgação das actividades e respectivos resultados incorpora nas Instituições uma mais-valia quer na captação de recursos na comunidade quer na sua capacidade de protocolar com instituições públicas e privadas. Gordon *et al.* (2010), sublinham a confiança como factor crítico para a filantropia. Sublinhando que as doações e outras ajudas surgem apenas quando existe confiança de que o esforço e dinheiro não serão mal empregues.

O atual grau de exigência por parte dos organismos públicos com quem se estabelecem protocolos de financiamento já é elevado. O crescente envolvimento com as instituições financeiras obriga necessariamente a mais rigor e detalhe nas Demonstrações Financeiras, a escassez de doadores realça os aspectos relacionados com a transparência, finalmente estas organizações deparam-se também com uma crescente exigência dos utentes/clientes dos seus serviços.

A forma de actuação destas instituições mudou de uma forma radical nos últimos anos, aquilo que historicamente eram acções de caridade, hoje em dia tem uma preponderante componente de prestação de serviços, nivelando desta forma os direitos e deveres das partes envolvidas. Este crescente nível de profissionalismo exigido releva as obrigações de abertura e transparência destas instituições. O R&C é o instrumento certo para cumprir esse desígnio.

### **Será o relatório e Contas uma peça central na divulgação?**

Ao abordar as vertentes, patrimonial, financeira e das atividades desenvolvidas, o R&C assume a total centralidade no disseminar da informação. Os contributos que pode agregar abrange todos os stakeholders respondendo assim às necessidades de informação que cada um tenha. Ao ser construído da base para o topo, parte da informação recolhida e processada no dia-a-dia das actividades diárias, consumando um documento estratégico para a Instituição. Os normativos legais actualmente em vigor para o reporte financeiro destas organizações, bem como a exigência da certificação legal de contas para uma grande parte destas instituições, vão conferir a este documento uma nova centralidade.

Gordon, *et al.* (2010), identificam cinco dimensões que conferem a eficácia desejada aos R&C destas organizações. A primeira aborda a importância da *inclusão voluntária de informação fi-*

nanceira adicional aquela que é estrita e legalmente necessária. A segunda dimensão, coloca o tema da *acessibilidade* aos relatórios. A facilidade da sua obtenção é crucial, a tecnologia actual permite o uso de ferramentas extremamente fáceis de divulgação. Relatórios perfeitos mas inacessíveis são inúteis aos stakeholders. Depois surge a dimensão da *transparência*, aqui vista através da clareza e inteligibilidade dos dados. A quarta dimensão versa sobre a *abrangência e fiabilidade* da informação prestada como características chave dos R&C. Finalmente a *relevância* da informação não financeira.

A existência de uma cultura de transparência e total abertura à sociedade conjugada com a crescente profissionalização dos quadros destas instituições e os vastos recursos tecnológicos que actualmente estão disponíveis, viabilizam a produção de informação de elevada qualidade. No mesmo sentido já se utilizam outras ferramentas de accountability de gestão estratégica, como o *Social Accounting* ou *Balanced Scorecard* que são também vectores de divulgação de informação.

Figura 9 - Stakeholders



Fonte: Adaptado de Andrade e Franco (2007)

Como se observa na figura 9, o universo das entidades que se relacionam com estas organizações é vasto e abrange todos os sectores de uma sociedade. Por via do crescente e cada vez mais complexo relacionamento das OSFL com os seus stakeholders, a existência de veículos de reporte informação são oportunidades que as instituições têm de aproveitar. Ao incorporar no seu ADN, boas práticas de divulgação de informação as OSFL estarão assim munidas de vantagens competitivas decisivas.

R&C de uma OSFL deve assumir um papel de instrumento de escrutínio. A expressão numérica e descritiva da actividade será o espelho do seu desempenho.

Qualidade, objectividade e clareza na prestação desta informação cumprirão assim, a missão de Responsabilidade Social da organização, constituindo um exercício de transparência. Ao contrário das OSFL com fins similares dos países anglo-saxónicos, em Portugal o seu financiamento assenta em grande medida estabelecendo protocolos com o Estado os apoios para a sua intervenção.

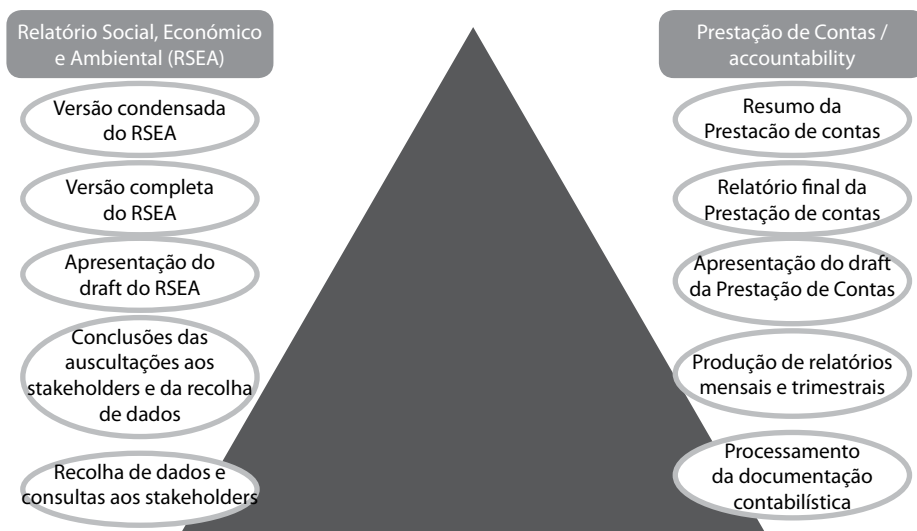


O crescente escrutínio a que estas entidades estão sujeitas quer por parte do estado quer dos stakeholders em geral é cada vez maior e requer por parte destas, uma atenção redobrada quer na construção quer na qualidade dos modelos de reporte utilizados. Actualmente a obrigatoriedade da certificação legal de contas constitui um passo importante neste sentido.

Os casos de más práticas de gestão, ou apropriação indevido de fundos colocam estas instituições sob uma permanente suspeita e com deveres de ética adicional. Segundo Pinto (2012), "a *accountability* por um lado, vai muito para além do que é a obrigação de dar informação unicamente económica e financeira ao Estado ou a outros actores a que seja obrigado, por outro, remete-nos para uma dimensão moral de auto-responsabilidade que ultrapassa a mera obrigação legal. Finalmente, a *accountability* traduz-se em relações concretas que as organizações mantêm com uma multiplicidade de actores, não se reduzindo apenas às interacções com um actor privilegiado, como por exemplo o Estado."

Ebrahim (2009) encerra a definição das ações de *accountability* não só como os meios através dos quais indivíduos e organizações são responsabilizados pelas suas acções, mas também meios pelos quais os indivíduos e organizações assumem a responsabilidade interna de construir a sua missão organizacional e valores, de abrirem ao escrutínio público ou externo, e de avaliarem o desempenho em relação aos seus objetivos. A autora perspectiva ainda que a *Accountability* por um lado, vai muito para além da obrigação de dar informação unicamente económica e financeira ao Estado ou a outros actores a que seja obrigado, por outro, remete-nos para uma dimensão moral de auto-responsabilidade que ultrapassa a mera obrigação legal.

Figura 10: Evidence Pyramid



Fonte: Adaptado de Pierce, Kay (2005)

A Figura 10 identifica um percurso base/top de construção partilhada, quer na dimensão da actividade desenvolvida quer na dimensão das Demonstrações Financeiras. Esta matriz sugere que a partir da informação diária recolhida no terreno se comece a envolver os contributos dos

stakeholders, com a finalidade de construir reportes auditados para posterior divulgação. A expansão da sua área de intervenção comunitária e o actual contexto criado pela modernidade e pela tecnologia, coloca como imperativa a alteração da abordagem para com os stakeholders. Somar os contributos de todos fortalece a qualidade da informação.

Algo que estas instituições não podem descurar são as questões de concorrência. O crescimento exponencial deste sector trouxe novos desafios, actualmente o número de actores no mercado é cada vez maior o que obriga as Instituições a olharem para os aspectos relacionados com a qualidade do serviço com uma atenção redobrada. Hoje não basta apenas cuidar das populações vulneráveis, é preciso fazê-lo com elevado nível de qualidade. No entanto a concorrência não se manifesta apenas nessa dimensão. Manifesta-se também na procura de doadores/financiadores.

### **O R&C como exercício de accountability ou uma obrigação legal?**

Não obstante a R&C da Misericórdia do Porto ser bastante extenso e detalhado no que respeita às atividades e recursos, cumpre mais o papel de cumprimento de obrigação legal estatutária à luz do Compromisso da Irmandade e da legislação aplicável do que de *accountability* aos diversos stakeholders: Estado e Outras Entidades, Irmãos, Igreja, Fornecedores, Clientes / Utentes, Sociedade Civil. O Relatório de atividades e contas reportado a 2011 visa cumprir a obrigação estatutária e prestar contas às entidades que tutelam as diversas atividades e organismos oficiais: a elaboração das demonstrações financeiras reportadas obedece a princípios contabilísticos geralmente aceites e a planos de contas bastante detalhado e com pouca margem de alteração, bem como a solicitações da Tutela.

Em 2011 o R&C da Misericórdia do Porto obedeceu, segundo R&C da Instituição e Parecer do Definitório, ao Plano de Contas das Instituições Particulares de Solidariedade Social (PCIPSS). A aprovação do Dec. Lei n.º 36A-/2011, de 9 de Março, das Portarias 105/2011 e 106/2011, de 14 de Março, e do Aviso n.º 6726-B/2011, de 14 de Março, de aplicação obrigatória a partir de 2012, assenta no pressuposto expresso que a Norma Contabilística e de Relato Financeiro para Entidades do Sector Não Lucrativo é parte integrante do SNC – Sistema de Normalização Contabilístico, aprovado pelo Dec. Lei n.º 158/2009, pelo se manterá o isomorfismo face ao sector Lucrativo, apesar do Decreto-Lei n.º 36-A/2011, de 9 de Março reconhecer que *“as entidades que integram o sector não lucrativo respondem a finalidades de interesse geral que transcendem a actividade produtiva e a venda de produtos ou a prestação de serviços”*; e acrescenta que isto “se traduz numa interpretação não económica do conceito “benefício”.

Os princípios contabilísticos fundamentais - agora no SNC-ESNL enquadrados como pressupostos e características qualitativa: regime do acréscimo, continuidade, compreensibilidade, relevância, fiabilidade, comparabilidade, constrangimentos à informação relevante e fiável, imagem verdadeira e apropriada / apresentação apropriada - são a base da elaboração e apresentação das demonstrações financeiras incluídas no R&C. A obediência a estes princípios / pressupostos e características qualitativas vão de encontro à dimensões que conferem eficácia a estas organizações segundo Gordon, *et al.* (2010): relevância, abrangência e fiabilidade, acessibilidade e transparência. No entanto, padece de algumas limitações que retiram eficácia.

A utilidade da informação – relevância da mesma - para os stakeholders, de entre os quais destacamos os financiadores pelos recursos cedidos sem carácter de reciprocidade e que é uma

das principais características distintivas face ao sector lucrativo – está relacionada com a fiabilidade e transparência da informação financeira e não financeira, e assenta sobretudo na análise do cumprimento da Missão, através de medidas de controlo dos objectivos e metas definidos, e atendendo à sustentabilidade da própria Instituição.

Importa destacar que o cumprimento da Missão tem subjacentes os conceitos de gratuidade e de preço social de alguns serviços à comunidade, de acordo com o enquadramento sócio-económico à época e conforme as possibilidades da Irmandade. A Missão é bastante ampla e a sua análise exige a definição de metas equiparadas às dos serviços públicos, o que dificulta uma análise da performance. A Instituição não apura informação sobre a relação entre os benefícios sociais gerados e os recursos afectos, e sobre o impacto dos mesmos para o desempenho – resultado económico por actividade – e a sustentabilidade da Instituição, pelo que não incorpora o conceito de custo-benefício social. No Terceiro Sector este aspecto assume primordial importância pela intangibilidade dos benefícios sociais, pela sua dificuldade de medição, pelos recursos não financeiros, pelo próprio enquadramento normativo do sector, pelas relações entre os diversos agentes que interagem com a Instituição, e demais especificidades do sector multifacetado.

De facto, embora se atenda à materialidade dos factos contabilísticos aquando da elaboração do R&C, a utilidade e abrangência da informação disponibilizada para os stakeholders pode ser equacionada já que não contempla as múltiplas perspectivas de análise social indispensáveis à tomada de decisão por parte dos utentes da informação (financeira e não financeira). No relatório de atividades são apresentadas os factos e indicadores das diversas atividades de forma detalhada, não é no entanto evidenciado o impacto social das suas actividades, bem como o seu valor decorrente das externalidades sociais geradas. A sua análise assenta em factos passados e presentes, não se vislumbrando a Estratégia da Misericórdia.

Não é também incorporado neste normativo e o R&C da Misericórdia do Porto também não refere, o cálculo / valor em unidade monetária ou física comparável que possibilite a comparação com alocações alternativas de recursos e a avaliação dos investimentos por parte dos Stakeholders. A Misericórdia do Porto, à semelhança das demais OSFL deverá assentar a elaboração da informação na interpretação económica do conceito “benefício” (social), não clarificado pela classe profissional, e na “interpretação não económica do conceito “benefício” (económico) previsto no normativo contabilístico!

### **Será o R&C da SCM do Porto um exemplo de boas práticas?**

O R&C da SCM Porto insere-se na sua política de comunicação interna e externa e desempenha um papel fulcral na divulgação da vida da Irmandade, das atividades desenvolvidas e na prestação de contas à Tutela e demais entidades oficiais. A sua análise insere-se na estratégia de comunicação global: organização de eventos, publicações, site de internet, relações com os média e com a sociedade. Coloca à disposição dos interessados conteúdos confiança, rigorosos e relevantes e de acesso simples, fácil e rápido, acessíveis a um público cada vez mais amplo.

Constitui por isso, um meio de comunicação por excelência com a diversidade dos stakeholders com interesses diferenciados na informação e procura incluir, dentro dos princípios de rigor e transparência, informação relevante e útil para todos os que financiam e acompanham a vida da Instituição, os que a apoiam ou beneficiam da sua ação e demais interessados e sociedade civil. Existe em complementaridade com o Plano de Atividades e Orçamento, também

aprovado anualmente em Assembleia Geral, permitindo desta forma a análise e discussão prévia das atividades planeadas e a análise da evolução das atividades e da performance da Instituição à luz do deliberado em Assembleia Geral. O R&C têm a preocupação em evidenciar não só a evolução do desempenho, mas também a sua análise face ao orçamentado.

O conteúdo do R&C permite, dentro das limitações anteriormente expostas, perceber a diversidade das atividades, bem como dos recursos, com diversa informação qualitativa e quantitativa:

- Ambiente e qualidade de vida
- Saúde
- Intervenção social e gerontológica
- Educação
- Ensino especial
- Projetos especiais
- Culto e Cultura
- Gestão do património

O detalhe da informação varia consoante a área de atividade, mediante análise de eficiência e eficácia e adaptado a indicadores de cada setor. O Setor da Saúde têm hoje já em Portugal e em outros países inúmeros indicadores de performance para análise comparativa, e percebe-se que a Misericórdia do Porto tenha disponibilizado informação bastante detalhada sobre a eficiência e eficácia dos recursos para prestar informação útil e transparente: Número de consultas, internamentos tempo de espera, taxa de ocupação de camas, comparação histórica e face a objetivos bastante pormenorizada.

A atividade social e gerontológica e os projetos especiais são também apresentada, com informação geral sobre a ocupação ou instruções, os objetivos e o tipo de intervenção na recuperação ou requalificação dos equipamentos. Ao Culto e cultura é dedicado também uma parte do relatório, pois que constituem atividades basilares na vivência da Misericórdia e na relação com os interessados na Instituição, na cultura e na história do nosso país, bem como no culto católico. Constituem preocupação da Misericórdia a preservação de bens do património histórico, arquitectónico ou cultura para memória futura, bem como a realização de eventos de culto e culturais para relacionamento com os interessados e divulgação de modo transparente da vida e história desta Instituição.

Constitui uma excelente prática da Misericórdia a existência de Revisor Oficial de Contas antes mesmo da sua exigência por parte das entidade oficiais, bem como a inclusão no relatório das peças financeiras que permitem analisar a performance, a situação financeira e a sua evolução, não só em termos consolidados mas também detalhado por alguns estabelecimentos que a Misericórdia considere relevantes e demonstrações de resultados agregadas de algumas áreas. É também de salientar a inclusão no documento de prestação de contas do Parecer do Definitório e do Relatório de Auditoria elaborado por Sociedade de Revisores Oficiais de Contas.

A demonstração dos fluxos de caixa e a demonstração da alteração nos fundos patrimoniais não foram elaboradas ou divulgadas até 2011, facto que se prevê seja colmatado em 2012, por via da imposição legal. Por imposição estatutária, o R&C é apreciado em Assembleia Geral

e deliberada a sua aprovação por este Órgão Soberano. O R&C da Misericórdia é divulgado no *site* da Instituição e acessível a qualquer interessado em ficheiro passível de copiar e imprimir, o que facilita a análise do do mesmo e potencia a leitura e o interesse de novos utilizadores da informação e mecenas e voluntários que queiram aplicar os seus recursos e acompanhar a utilização dos mesmos.

Em suma, pese embora hajam algumas limitações à informação divulgada no R&C, este constitui boas práticas, porquanto expõe e divulga com pormenor a atividade e informação financeira da mesma. Este facto é particularmente pertinente porquanto esta Instituição se insere num setor cuja informação das Instituições – Fundações, Misericórdias, Mutualistas e outras IPSS's – está dispersa em diversas bases de dados de organismos públicos e cujo acesso na generalidade é negado a um interessado em analisar e comparar as diversas performances da Instituição, constituindo este facto uma barreira ao apoio ao Terceiro Setor.

Na tentativa de procurar controlar o cumprimento da Missão e o alcance da Visão, recomenda-se adaptar a informação à luz das suas especificidades, atendendo à análise de eficiência de recursos, eficácia de objectivos ou metas e que traduza o impacto global da organização.

## CONCLUSÕES

O facto das suas atividades *core* serem desenvolvidas com base no princípio do bem comum, solidariamente, promovendo a integração social dos mais vulneráveis, acudindo a situações de emergência social, muitas vezes substituindo-se ao Estado nos apoios concedidos, etc. não dispensa as OSFL do cumprimento da uma Responsabilidade Social.

Não sendo então automático o cumprimento da sua Responsabilidade Social, entendemos que ela se cumprirá quando uma OSFL divulga de forma abrangente, clara, mensurada, rigorosa e acessível, quer as suas atividades quer as suas DF. A crescente diversidade de stakeholders com que se relacionam actualmente, implica necessariamente um *full disclosure* da informação, assim a Instituição beneficiará de vantagens competitivas juntos dos doadores por via da transparência e credibilidade, factores críticos de sucesso em organização deste setor. A SCMP através do seu R&C já encetou esse caminho. Faltando-lhe ainda percorrer uma parte do percurso.

Constituindo já um exemplo a seguir de como se pode atingir essa meta, pois além de cumprir integralmente a sua obrigação legal e estatutária, informa com detalhe e objectividade a atividade desenvolvida, usando recursos variados tais como tabelas, gráficos, indicadores, entre outros, está em apresentado complementaridade com Plano de Atividades e Orçamento, é divulgado no sítio oficial na internet, e, muito importante, está valorizado pela inclusão da certificação legal de contas, facto que lhe confere fiabilidade e credibilidade adicionais.

O caminho que faltará percorrer, passa por duas áreas, que nestas organizações ainda não estão suficientemente desenvolvidas, e que são, por um lado a monitorização e divulgação do cumprimento da Missão e Estratégia, por outro a medição e conseqüente divulgação do impacto social da sua actividade junto dos seus stakeholders. Complementando o seu R&C com informação suficiente sobre estas duas vertentes, colocará a SCMP na linha das melhores práticas de divulgação, ombro a ombro com as Instituições do setor lucrativo que melhor relatam as suas actividades e contas. ■

## BIBLIOGRAFIA:

- Alfaro, M. (2003), *O regime fiscal das Instituições Particulares de Solidariedade Social (I parte)*, revista de Doutrina Tributária 1.º trimestre de 2003.
- **Andrade M. A. e Franco, R.C. (2007)**, *Economia do conhecimento o Organizações sem Fins Lucrativos*, Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação.
- **Aviso n.º 6726-B/2011, de 14 de Março**, publica a Norma contabilística e de relato financeiro para as entidades do sector não lucrativo.
- **Bordalo, F., Cruz, M. (2010)**, *Gestão de IPSS*, Célula 2000, 12.
- **Carvalho, A. (2006)**. *Enquadramento Contabilístico das Entidades sem Fins Lucrativos – um Ensaio*. Tese de Mestrado, Universidade do Minho – Escola de Economia e Gestão.
- **Carvalho, J. M. S. (2008)**, *O Desempenho nas Organizações sem Fins Lucrativos*, **Estudo do Instituto Superior da Maia**.
- **Comissão de Normalização Contabilística (1993)**, *Directriz Contabilística n.º 18*, de 18 de Dezembro de 1993 – Objectivos das Demonstrações Financeiras e Princípios Contabilísticos Geralmente Aceites.
- **Decreto-Lei n.º 410/86, de 21 de Novembro**, aprova o Plano Oficial de Contabilidade (POC).
- **Decreto-Lei 78/89, de 3 de Março**, aprova o Plano de Contas das Instituições Particulares de Solidariedade Social (PCIPSS).
- **Decreto-Lei 158/2009, de 13 de Julho**, aprova o Sistema de Normalização Contabilística.
- **Decreto-Lei 36-A/2011, de 9 de Março**, aprova o Regime de Normalização Contabilística para as Entidades sem Fins Lucrativos.
- **Ebrahim, A. (2003)**, *Accountability in Practice: Mechanisms for NGOs*. World Development, Volume n.º31, 813-829.
- **Ebrahim, A. (2009)**. "Placing the Normative Logics of Accountability in "Thick" Perspective." *American Behavioral Scientist* 52: 885-904.
- **Gordon, T. P., Khumawala S. B., Kraut, M., Neely D. G. (2010)**, *Five Dimensions of Nonprofit Annual Reports*, *Nonprofit Management & Leadership*, vol. 21, n.º2, winter.
- **Instituto Nacional de Estatística (2006)** *Conta Satélite das Instituições sem Fins Lucrativos*.
- **John Pierce and Alan Kay (2005)**, *Social Accounting and Audit, The Manual*. Social Audit Network, 61.
- **Nunes, F., Reto, L., Carneiro, M. (2001)**, *O Terceiro Sector em Portugal; Delimitação, Caracterização e Potencialidades*. Lisboa, Instituto António Sérgio do Sector Cooperativo.
- **Pinto, F. (2012)**, Boletim n.º 2, Edições a-3S.org.

- **Portaria n.º 105/2011, de 14 de Março**, publica os modelos de demonstrações financeiras aplicáveis às Entidades do Sector Não Lucrativo.
- **Portaria n.º 106/2011, de 14 de Março**, publica os modelos de demonstrações financeiras aplicáveis às Entidades do Sector Não Lucrativo.
- **Relatório e Contas 2011**, Santa Casa da Misericórdia do Porto.
- **Relatório e Contas 2010**, Santa Casa da Misericórdia do Porto.
- **Salamon Lester M., Sokolowski S. W., Haddock M. Tice H. S., (2012)**, *Portugal's Nonprofit Sector in Comparative Context*, Jonhs Hopkins Center for Civil Society Studies.
- **United Nation (2003)**, *Handbook on Non-Profit Institutions in the system of National Accounts (HNPI)*. ISBN 92-1-161461-9

## WEBGRAFÍA:

- **Carta Social (2010)**, [www.cartasocial.pt](http://www.cartasocial.pt).
- **Comissão Europeia (2011)**, **A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility**. [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index_en.htm)
- **Santa Casa da Misericórdia do Porto (2012)**: página web oficial da Instituição: <http://www.scmp.pt>. Consultada em 24 de novembro de 2012.
- **União das Misericórdias Portuguesas (2012)**: página web oficial da Instituição: <http://www.ump.pt>. Consultada em 24 de novembro de 2012.

# Barreras y dificultades para la inclusión de personas con discapacidad en empresas en Argentina

## RESUMEN

La inclusión laboral de personas con capacidades diferentes (PCD) se ve obstaculizada por la existencia de diversas barreras tales como físicas, actitudinales, comunicacionales, culturales, o de inexistencia de políticas. En este artículo, se analizará la situación en la que se encuentran las empresas respecto de la inclusión de personas con discapacidad en el mercado de trabajo abierto y competitivo en la Argentina. Este artículo se basa en el análisis de los resultados de la investigación "Iniciativas, experiencias y prácticas de diversidad desarrolladas por empresas en Argentina" llevada a cabo por la R.E.D. de Empresas por la Diversidad del Espacio de Negocios Inclusivos (ENI Di Tella) de la Universidad Torcuato Di Tella. Se concluye que, por un lado, el desconocimiento y la falta de experiencia de las empresas y por otro lado, la falta de capacitación técnica de las personas con discapacidad, son los factores que sustentan y alimentan los diversos mitos y prejuicios de las personas con discapacidad, y que limitan las oportunidades de participación de este colectivo en el mercado laboral abierto y competitivo.

**Palabras Clave:** Personas con Discapacidad, Empleo Competitivo, Barreras, Inclusión laboral, Mitos y Prejuicios.

## DATOS DE LAS AUTORAS:

**Camila Corradi Bracco**

**Título académico:** Licenciada en Relaciones Internacionales

**Pertenencia institucional:** R.E.D. de empresas por la diversidad del Espacio de Negocios Inclusivos de la Universidad Torcuato Di Tella (Argentina)

**Cargo:** Asistente de investigación

**CONTACTO:**  
diversidad@utdt.edu

**María José Sucarrat**

**Título académico:** Master en Business Administration

**Pertenencia institucional:** R.E.D. de empresas por la diversidad de la Universidad Torcuato Di Tella (Argentina)

**Cargo:** Directora Ejecutiva

**CONTACTO:**  
mjsucarrat@utdt.edu

Recibido: 15 / 10 / 2014  
Aceptado: 18 / 11 / 2014



## ABSTRACT

The integration of persons with disabilities (PWD) is hampered by the existence of various barriers such as physical, attitudinal, communicational, cultural, or lack of policies. In this article, the situation of the companies on the inclusion of people with disabilities in the open and competitive labor market in Argentina is analyzed. This article is based on analysis of the results of the investigation "initiatives, experiences and diversity practices developed by companies in Argentina," conducted by the RED Business for Diversity Inclusive Business Space (ENI Di Tella) at the University Torcuato Di Tella. We conclude that, on the one hand, ignorance and lack of experience of the companies and on the other hand, lack of technical training for persons with disabilities, are the factors that support and nourish the various myths and prejudices of people with disability, and limit the opportunities for participation of this group in the open and competitive labor market

**Key words:** People with Disabilities, Competitive Employment, Barriers, Labor Inclusion, Myths and Prejudices.

## INTRODUCCIÓN

En este artículo se abordará en profundidad las dificultades, resistencias y barreras suscitadas en grandes empresas en Argentina, a la hora de incluir personas con discapacidad dentro de la organización. Primero se presentará un panorama socio-laboral general tanto internacional como nacional, luego se presentará a la *R.E.D. de empresas por la Diversidad*, y el rol que tiene en la difusión de políticas de inclusión y diversidad hacia el interior de las organizaciones en el ámbito corporativo. A continuación, se compartirán algunos de los resultados obtenidos respecto del tema de personas con discapacidad en la investigación y por último se abordarán los beneficios que conlleva contratar personas con discapacidad.

## PAÑORAMA SOCIO-LABORAL DE LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD

De acuerdo a la Organización Internacional del Trabajo (OIT), las personas con discapacidad son aproximadamente mil millones de personas en el mundo, es decir, el 15% de la población, dentro de los cuales el 80% de ellos se encuentran en edad laboral. No obstante, esta población se encuentra con diversas barreras que les impide insertarse en el mercado laboral abierto y por ende, ven sus derechos humanos fundamentales, como es el derecho al trabajo decente, denegados.

Conforme al artículo 27, sobre Trabajo y Empleo, de la Convención sobre los derechos de las personas con discapacidad:

*"Los Estados Partes reconocen el derecho de las personas con discapacidad a trabajar, en igualdad de condiciones con las demás; ello incluye el derecho a tener la oportunidad de ganarse la vida mediante un trabajo libremente elegido o aceptado en un mercado y un en-*

*torno laborales que sean abiertos, inclusivos y accesibles a las personas con discapacidad. Los Estados Partes salvaguardarán y promoverán el ejercicio del derecho al trabajo, incluso para las personas que adquieran una discapacidad durante el empleo, adoptando medidas pertinentes, incluida la promulgación de legislación, (...)” (ONU, 2006)*

En la Argentina, de acuerdo a los datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC), del último censo que se realizó en el país en el 2010 más de 5 millones de personas viven con dificultad o limitación permanente, constituyendo el 12,9% de la población nacional. Las personas con discapacidad en la Argentina son más mujeres, constituyendo el 14% de las personas con discapacidad, que varones (11,7%). De los encuestados considerados Población Económica Activa (PEA), sólo el 44,6% está ocupado, de los cuales el 60,1% son empleados. El 69% de estos mismos se desempeñan en el sector privado mientras que el porcentaje restante, 31,1%, son empleados del sector público.

Las personas con discapacidad tienen diversas maneras de insertarse en el mercado laboral de acuerdo al nivel de discapacidad que presenten. En este sentido, pueden insertarse en el mercado laboral abierto y competitivo; pueden acceder a un tipo de empleo protegido, pueden desempeñarse en empresas sociales o a través de un micro-emprendimiento. Sin embargo, de acuerdo a las *Normas uniformes de las Naciones Unidas sobre igualdad de oportunidades para las personas con discapacidad*, esta población debería acceder a un empleo en el mercado de trabajo abierto y competitivo, así como debe haber igualdad de oportunidades para todas las personas para tener acceso a un empleo productivo y remunerado, independientemente de que la persona tenga o no discapacidad.

Más adelante, en este artículo, se hará foco en la situación del mercado de trabajo abierto y competitivo, donde se analizarán las dificultades con las que se encuentran las empresas a la hora de incluir a personas con discapacidad como fuerza laboral. En este sentido, al hablar de esta población, es conveniente hacer foco en sus habilidades y capacidades, en vez de las discapacidades. Vale la pena realizar esta aclaración para evitar la interpretación errónea de que se deben crear puestos de trabajo exclusivos para personas con discapacidad, sino que se sostiene que cualquier oportunidad laboral o puesto de trabajo debe ser inclusivo y debe estar orientado para ser ocupado por una persona con o sin discapacidad, realizando ajustes razonables en caso de ser necesario. Asimismo, se tendrá una perspectiva que los entornos imponen las barreras a las personas, por lo que se debe articular recursos y esfuerzos para superarlas.



## LA R.E.D. DE EMPRESAS POR LA DIVERSIDAD

La diversidad es una realidad social que ineludiblemente afecta al mercado de trabajo en general, y al de las empresas en particular. El rol de las empresas no es sólo brindar oportunidades de empleo digno, sino también brindar oportunidades de empleo en un entorno inclusivo. Este es un compromiso que deben asumir las empresas hacia sus propios empleados y hacia la sociedad en su conjunto. Lograr una inclusión laboral sustentable alineada al principio de igualdad de oportunidades constituye un derecho pero también un desafío para las empresas.

En este marco, la *R.E.D. de empresas por la diversidad* se plantea como un espacio inédito en el que convergen diversos actores involucrados en la promoción de políticas de diversidad e inclusión. En este espacio, empresas líderes en la inclusión y diversidad, organizaciones de la sociedad civil, expertos y la academia a través de la Universidad Torcuato Di Tella, de su espa-

cio de investigación ENI Di Tella, intercambian ideas, promueven la investigación y las mejores prácticas en esta materia.

Entre las empresas que hoy trabajan activamente este tema y que componen esta red, encontramos a 3M, Accenture, Artear, Cablevisión, Coca-Cola, Dow, HP, HSBC, IBM, GE, Google, Level 3, Monsanto, Pernod Ricard, Petrobras, Syngenta, Telecom, Tenaris, Unilever y Walmart. Las organizaciones de la sociedad civil adherentes son Fundación Huésped, la Federación Argentina LGBT, el Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible (CEADS) y Acción RSE de Chile.

La misión de la R.E.D. es contribuir al ejercicio de la ciudadanía plena de los integrantes de empresas de Latinoamérica mediante el aporte de soluciones concretas en temas de diversidad e inclusión. Los valores que con y por los cuales trabaja la R.E.D. son la diversidad, la inclusión, la integridad, el desarrollo, el respeto, la cordialidad, y el compromiso. La R.E.D. como espacio aglutinante de diversos actores, se planteó como objetivos, a) ser un espacio de encuentro e intercambio de ideas para las empresas, OSC, ámbito público y otros centros de investigación en el mundo, interesados en la promoción de la diversidad y la inclusión; b) investigar sobre los diferentes ejes de gestión de la diversidad; c) promover las mejores prácticas de diversidad en las organizaciones; d) impulsar la gestión de la diversidad como *driver* de la competitividad de las organizaciones.

La *R.E.D. de empresas por la diversidad* se planteó el abordaje de diversos temas de trabajo dentro de los cuales se encuentran: género, personas con discapacidad, convivencia inter-generacional, orientación sexual e identidad de género, personas en situación de vulnerabilidad socio-económica, cultura, país y étnica, aspecto físico, salud incluyendo HIV, pluralidad religiosa y pensamiento, opinión y creencias. Todos estos colectivos son indicadores de que hay muchos temas de diversidad para trabajar dentro de las organizaciones. No obstante, lo que subyace a la diversidad de estos colectivos es que cada individuo es único, particular y diferente, pero a la vez, somos todos iguales ante la ley, iguales ante las responsabilidades y oportunidades dentro de la organización.

En la Argentina, el ámbito corporativo fue crecientemente adoptando una mirada desde y hacia la diversidad en los últimos tres años. En el marco de las acciones de Responsabilidad Social Interna (RSI), las empresas comenzaron a tomar acciones destinadas a todos aquellos grupos de personas con los que la se relacionan estrechamente, en especial con sus empleados. La gestión de la diversidad y la inclusión como ejes de trabajo va tomando relevancia dentro de la agenda de sustentabilidad. Para la gran mayoría de las empresas globales, la necesidad de abordar estos temas se presenta más bien como una directiva de la casa matriz, lo que constituye un claro indicador de la urgencia de trabajo en estos temas en las subsidiarias.



## LA INVESTIGACIÓN

En el transcurso del 2014, la *R.E.D. de empresas por la diversidad* llevó a cabo la investigación exploratoria titulada "*Iniciativas, experiencias y prácticas de diversidad desarrolladas por empresas en Argentina*", a partir de la cual se entrevistó a 33 grandes empresas, que se encontraban trabajando estos temas hacia dentro de la organización, mediante entrevistas en profundidad con guía de pautas. En la misma se indagó sobre cuáles eran las prácticas, iniciativas y experiencias de diversidad e inclusión desarrolladas. Se entrevistaron a ejecutivos a cargo de llevar

adelante las actividades de diversidad, en las áreas de Recursos Humanos, Responsabilidad Social Empresaria (RSE) o Sustentabilidad.

Los objetivos propuestos para esta investigación fueron: i) tener una comprensión profunda de las actividades de diversidad hacia adentro de la organización en el ámbito empresarial en la Argentina en el 2014; ii) comprender hacia dónde evolucionarán sus esfuerzos; iii) identificar cuáles eran las áreas que presentaban mayor debilidad y que debieran desarrollar. Los temas sobre los cuales se indagó fueron: i) las iniciativas o los programas de diversidad que llevaban a cabo las empresas; ii) los ejes de diversidad que abordaban; iii) las motivaciones para su implementación; iv) los recursos humanos y presupuestarios con los que contaban; v) las alianzas y las consultorías y vi) los casos y resultados.

A partir de esta investigación, se pudo observar que la gran mayoría de las empresas entrevistadas trabaja el eje de diversidad de género como tema prioritario. En segundo lugar, destaca la intención de trabajar en la inclusión de personas con discapacidad. Para la mitad de las empresas que trabajan este tema, la discapacidad constituye un tema prioritario. En base a los resultados obtenidos de esta investigación y a las experiencias de las empresas miembros de la R.E.D. con experiencia en la inclusión de personas con discapacidad, la *R.E.D. de empresas por la diversidad* se propuso elaborar un documento titulado *Guía de actores y procesos para la inclusión laboral de personas con discapacidad*. Esta guía tiene como objetivo proveer una herramienta que le permita a las empresas conocer los procesos por los cuales deben transitar para lograr una inclusión efectiva de personas con discapacidad en la organización. Asimismo, esta guía proveerá una lista de actores tanto públicos como privados y del tercer sector expertos en distintos tipos de discapacidad, que acompañan a las empresas en cada etapa del proceso.

El público destinatario de esta guía son todos aquellos profesionales que trabajan en áreas de reclutamiento, capacitación, y del área general de Recursos Humanos y/o de Responsabilidad Social Empresaria o Sustentabilidad, y aquellos profesionales prontos a incluir en sus equipos de trabajo a personas con discapacidad. El diferencial de esta guía está en que en la Argentina existe una masa crítica de organizaciones de la sociedad civil que trabajan en pos de la inclusión laboral de las personas con discapacidad y que constituyen actores de acompañamiento para las empresas. En este sentido, esta guía contribuirá a la articulación del sector privado con el tercer sector y el público, por un objetivo en común: lograr la inclusión laboral de personas con discapacidad en el mercado competitivo.

Asimismo, la *R.E.D. de empresas por la diversidad* llevó a cabo en diciembre de 2014 en la Universidad Torcuato Di Tella, las *Jornadas de Trabajo en Buenas Manos* donde participó todo el equipo de trabajo de la cooperativa *En Buenas Manos* (EBM), que brinda servicios de masajes a empresas, incluyendo a personas con discapacidad visual. Durante las jornadas participaron el Espacio de Negocios Inclusivos (ENI Di Tella) y la R.E.D., así como también se contó con la participación de un equipo de coaches. En las mismas se trabajó sobre la adhesión al proyecto social de la cooperativa y se hizo énfasis en los hábitos de trabajo responsables. También se realizaron actividades para la integración del equipo de trabajo de EBM, y se abordó la importancia del impacto social de la cooperativa como negocio inclusivo. Las personas con discapacidad visual que conforman la cooperativa recibieron una capacitación sobre responsabilidades en el ámbito laboral de la mano de Adecco<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> ADECCO es una empresa privada global, consultora de Recursos Humanos, que cuenta con ejes de trabajo y programas con la comunidad orientados a grupos vulnerados, dentro del cual se encuentran las personas con discapacidad.



### Resistencias y barreras a la hora de incluir personas con discapacidad

Antes de sumergirnos en las resistencias y dificultades que se presentaron en las empresas a la hora de incluir personas con discapacidad, es importante resaltar que la gran mayoría de las empresas entrevistadas abordan el tema de la discapacidad desde el punto de vista de la inclusión laboral, y no se enfocan en las discapacidades adquiridas durante el puesto de trabajo.

Las empresas que optaron por incluir en su nómina de empleados a personas con discapacidad deben transitar por un proceso interno de ajustes razonables. Previo al momento de la inclusión, es necesario trabajar internamente en la sensibilización, tanto de los equipos de trabajo a los cuales se incorporará la persona con discapacidad como de los mandos gerenciales. En éste aspecto, es importante resaltar que abordar la discapacidad dentro de las empresas, requiere de mucho trabajo en alianza con organizaciones expertas que aconsejan y acompañan a las empresas en estos procesos, ya que no sólo importa el acceso al empleo por parte de la persona con discapacidad, sino también su permanencia en el puesto de trabajo.

A partir de las Investigación se detectaron resistencias y barreras tanto de las empresas que no abordan el tema, como de las que sí lo trabajan. No obstante, resulta interesante destacar que las barreras y los prejuicios que predominan en las empresas sin experiencia en la inclusión de personas con discapacidad, no son más que mitos o barreras superables, gracias al esfuerzo y compromiso de las empresas que siguieron impulsando la inclusión laboral de este colectivo.

La principal barrera que se detectó para incluir a PCD, presente en la mayoría de las empresas, es el desconocimiento ya que las empresas no sólo encuentran dificultades en cómo empezar a abordar el eje, y de qué modo trabajarlo, sino también se pudo detectar que las empresas tienen desconocimiento sobre los distintos tipos de discapacidades, los distintos grados de gravedad o afectación; la normativa vigente y los beneficios impositivos; etc. En este sentido, podemos deducir que el desconocimiento y la falta de experiencia son los factores que sustentan y alimentan los diversos mitos y prejuicios sobre este colectivo vulnerable que son las personas con discapacidad, y que constituyen el 12,9% de la sociedad argentina.

A partir de la investigación, también se pudo identificar que las empresas que no han empezado a trabajar el tema o decidieron por no avanzar con este colectivo, por el momento, comparten un mismo discurso, homogéneo, que relaciona la inclusión laboral de las personas con discapacidad casi exclusivamente con la discapacidad motriz. Dicho de otro modo, estas empresas dicen que la mayor dificultad que tienen es que incluir a personas con discapacidad requeriría la adecuación de la infraestructura, y ciertos recursos económicos, sin hacer el ejercicio de investigar o solicitar una consulta de primer acercamiento con una organización experta en el tema, generalmente reuniones que no conlleva costo alguno. En este sentido, la inacción respecto de la inclusión de personas con discapacidad no puede ser justificada bajo el pretexto que la empresa no es accesible, ya que existen otros tipos de discapacidades que no requieren de ajustes de gran envergadura o alto costo, como pueden constituir las discapacidades visceral, intelectual, mental, y sensorial de tipo auditiva o visual.

Por otro lado, se ha observado que resulta muy dificultoso instalar el tema de la diversidad en general, y de la inclusión laboral de personas con discapacidad en particular, dentro de cultu-

ras organizacionales tradicionales, que se encuentran explícita o implícitamente en muchas empresas. Esto constituye una de las principales barreras para la inclusión de personas con discapacidad en mercados laborales competitivos. En este sentido, no sólo resulta de suma importancia que las empresas elaboren y sustenten políticas inclusivas, sino que también trabajen para instalar una cultura organizacional donde primen y destaquen los valores inclusivos y las prácticas receptivas hacia la inclusión laboral de personas con discapacidad.

Otra barrera para la inclusión laboral de este colectivo vulnerado, de la que hablaron los ejecutivos durante la investigación, se refiere a prejuicios sobre las competencias y la performance de las personas con discapacidad. Se refieren al modelo mental que afecta a todos los niveles de la organización, estando más fuertemente arraigados en los mandos medios y gerenciales bajo la creencia que estas personas no se encuentran en condiciones de competir en el mercado laboral en igualdad de condiciones, porque rinden menos, se ausentan o se enferman más que los colaboradores sin discapacidad. Las empresas con experiencia inclusiva demostraron que estas ideas no son más que mitos generados por el desconocimiento y la falta de experiencia. No obstante, las empresas con experiencia recomiendan comenzar por las actividades de capacitación y de sensibilización dirigidos no sólo a los equipos de trabajo más inmediatos, sino también a los líderes de la empresa que puede llegar a cuestionar las prácticas inclusivas orientadas a las personas con discapacidad.

Varias empresas expresaron en las entrevistas el temor a que las personas con discapacidad tomen acciones legales en caso que surja la necesidad de desvincularlas. Asimismo, otra barrera para el acceso al empleo por parte de personas con discapacidad es el temor que tienen las empresas de que surjan casos de denuncia por discriminación. Las empresas con experiencia en inclusión expresaron que ésta creencia no es más que un mito ya que el comportamiento de este colectivo resultó similar al del resto de los colaboradores de la empresa.

Resulta particularmente interesante desarrollar el punto de vista de los propios colaboradores. Algunas empresas de las entrevistadas realizaron relevamientos internos para tener mayor conocimiento sobre las discapacidades que tenían los propios empleados, y descubrieron que la mayoría de los que tenían alguna discapacidad oculta, preferían no declararlas al entrar a la organización, por temor a ser discriminados. Esto significa que hay varias discapacidades que pueden no ser visibles, sumado a la invisibilidad social general del colectivo de personas con discapacidad, hace que se exprese la necesidad de instalar estos temas en la agenda para empezar a trabajarlos dentro de las organizaciones.

Luego, otra de las barreras con las que se encontraron las empresas que tienen diversas sedes en el resto del país, es que a la hora de incorporar personas con discapacidad en diversas zonas geográficas, no encontraron fuentes de reclutamiento que tuvieran bases de datos de personas con discapacidad. Esto es un indicador de que es necesario que las empresas, el sector público y las organizaciones de la sociedad civil estén mejor articulados en pos de mejorar las condiciones y oportunidades laborales de las personas con discapacidad.

## **Dificultades suscitadas durante la inclusión de personas con discapacidad**

Pasando a los resultados obtenidos de la investigación, que dan cuenta de los procesos por los que transitaban las empresas con experiencia en la inclusión laboral de las personas con discapacidad, destacan las dificultades respecto de las capacidades organizacionales tales como

la infraestructura, la adecuación de los puestos de trabajo, las formas de comunicación y de relacionamiento con los nuevos trabajadores, hasta los procesos de sensibilización y capacitación. Varias empresas han ido aprendiendo de la propia experiencia, por lo cual han tenido que transitar por procesos de adaptación internos no sólo con cuestiones de adecuación de los puestos de trabajo, sino también de cultura organizacional. No se debe dejar de lado que una escasa adaptación organizacional o el desarrollo posterior al momento de la inclusión pueden llegar a tener efectos negativos no sólo en las iniciativas de diversidad con fines inclusivos, sino también en el desempeño laboral de las personas con discapacidad. Con el fin de que la inclusión sea exitosa y la productividad del trabajador con discapacidad no se vea obstaculizada, las empresas deberán realizar la inversión necesaria tanto en la adecuación del puesto de trabajo para brindar las herramientas correspondientes de acuerdo al tipo de discapacidad, como en la capacitación de los equipos de trabajo más inmediatos, a los jefes directos y a los niveles jerárquicos de la compañía.

Es importante recordar que desde la R.E.D. consideramos a la diversidad como *driver* de competitividad, por lo que las empresas deberán realizar las acciones necesarias para atraer talentos. Recordando que existen distintos tipos de discapacidad, más allá de la motriz, tales como la intelectual, la mental, la visceral, y la sensorial (auditiva y visual), y distintos grados de afectación, para atraer personas con talentos y con discapacidad no necesariamente la empresa deberá realizar un desembolso costoso en dinero y en recursos orientados a realizar modificaciones a la estructura edilicia para que sea accesible e inclusiva. Existe una diversidad de dispositivos tecnológicos y herramientas disponibles para las organizaciones que facilitan la realización de los ajustes necesarios para cada puesto de trabajo, de acuerdo a las tareas que deberá realizar la persona con discapacidad.

En segundo lugar, las empresas con experiencia inclusiva enfrentaron la dificultad de comunicar y llegar a esta población con oportunidades laborales. No obstante, vale la pena aclarar que la mayoría de los anuncios laborales y de las entrevistas de trabajo no suelen ser inclusivos en el sentido en cómo está redactado el anuncio o cómo se conducen las entrevistas, por lo cual es esperable que las personas con discapacidad no se sientan convocadas. Las empresas que tienen experiencia inclusiva tuvieron la necesidad de adaptar los procesos de reclutamiento y selección para poder abrir las oportunidades en el mercado laboral. Este proceso hacia una empresa inclusiva se tradujo en que las empresas debieran desarrollar las condiciones necesarias para permitir que las personas con discapacidad compitan por un empleo en igualdad de condiciones, y así puedan demostrar las capacidades y habilidades que pueden desplegar en la empresa. La mayoría de las empresas que pasaron por este proceso optaron por contar con el apoyo técnico de alguna organización experta en el tema.

Es necesario que las empresas que quieran atraer talentos realicen mayores esfuerzos en la comunicación, tanto para informar y socializar las oportunidades laborales inclusivas como para llegar de una forma más eficiente a los diversos colectivos.

Para algunas empresas, las personas con discapacidad prefieren aplicar a puestos laborales en el sector público, que se rige por una política de cuotas lo cual facilita la incorporación de este colectivo al mercado de trabajo. La Ley n° 22.431 de la República Argentina, en el artículo 8° establece que:

*“El Estado nacional —entendiéndose por tal los tres poderes que lo constituyen, sus organismos descentralizados o autárquicos, los entes públicos no estatales, las empresas del Es-*

*tado y las empresas privadas concesionarias de servicios públicos— están obligados a ocupar personas con discapacidad que reúnan condiciones de idoneidad para el cargo en una proporción no inferior al cuatro por ciento (4%) de la totalidad de su personal y a establecer reservas de puestos de trabajo a ser exclusivamente ocupados por ellas.” (Ley 22.431, 1981)*

También, el hecho que las personas con discapacidad no apunten a insertarse en el sector privado, se puede explicar porque pueden estar desinformadas sobre las oportunidades que surgen en el ámbito privado. También puede ser explicado por las restricciones que encuentra esta población con respecto a la demanda de profesionales altamente calificados, que exigen las empresas de alto rendimiento.

Las empresas con experiencia inclusiva en este eje pusieron particular énfasis en el momento del reclutamiento, donde les es difícil encontrar personas con discapacidad que hayan finalizado sus estudios medios, terciarios y/o universitarios o que posean calificaciones técnicas. Las personas con discapacidad constituyen un colectivo que encuentra obstáculos para la inserción en los sistemas de educación formal. Esto se traduce en que la escasa formación de las personas con discapacidad sea un condicionante para la inclusión laboral en empresas que se desenvuelven en un mercado laboral competitivo y que son exigentes en cuanto a los perfiles. También constituye una dificultad para que puedan crecer dentro de la organización, que puedan hacer carrera para acceder a puestos de jerarquía. Para sustentar esta realidad limitante, y con respecto a los recursos tecnológicos, el 73,9% de la población con dificultad o limitación permanente de tres años y más no usa computadora; mientras que el 26,1% restante sí usa computadora, de acuerdo al último Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas de Argentina.

Esta cuestión refleja una debilidad de los sistemas educativos del país, pero también refleja un espacio de oportunidad para las empresas que pueden actuar desde la RSE, promoviendo la inclusión y la terminalidad de los estudios formales de este colectivo vulnerado, tomando como buenas prácticas las actividades de difusión e incentivo en las instituciones de educación primaria y secundaria dirigidas a niñas y jóvenes mujeres, para que conozcan el mundo de las carreras exactas y científicas-tecnológicas. Otras buenas prácticas pueden ser el otorgamiento de becas, o premios a la terminalidad educativa; y la promoción de programas de pasantías donde jóvenes con discapacidad puedan acceder a prácticas profesionalizantes.

Asimismo, otra dificultad a la que se enfrentan estas mismas empresas, es que algunas personas con discapacidad son más reticentes a perder las prestaciones sociales, es decir, las pensiones, a cambio de un salario estable, ya que volver a tramitar estos beneficios puede tomar largo tiempo. En este sentido, es importante que el sector público desarrolle políticas que permitan a las personas con discapacidad recuperar sus pensiones rápidamente llegado el momento de una desvinculación, a efectos de permitir a las personas poder entrar y salir del mercado laboral más ágilmente.

Algunas de las empresas expresaron en la investigación tener dificultades para establecer un límite entre lo que constituye o no una discapacidad. Las empresas optaron por distintos enfoques. Algunas decidieron definirlo y ajustarse en base al Certificado Único de Discapacidad (CUD) que es otorgado por el Servicio Nacional de Rehabilitación (SNR) y que habilita a la persona el acceso al sistema de salud y a los beneficios contemplados en la normativa correspondiente a la materia. Otras empresas optaron por basarse en la declaración de los propios colaboradores.





## BENEFICIOS Y VENTAJAS DE INCLUIR PERSONAS CON DISCAPACIDAD

A continuación, se desarrollarán los beneficios y ventajas que trae aparejado incluir personas con discapacidad en la empresa.

Con respecto a los beneficios económicos, en Argentina, las empresas que contratan personas con discapacidad tienen la ventaja de gozar de distintos tipos de deducciones y de exenciones impositivas en diversos grados. Asimismo, las empresas también pueden acceder a créditos especiales para financiar las obras edilicias necesarias para empezar el proceso hacia empresa inclusiva. Estos beneficios pueden resultar interesantes para las pymes por el recupero que puede significar en su estructura de costos.

Las empresas que incluyen al interior de la organización a diversos colectivos pueden descubrir y conocer de primera mano los gustos, preferencias y necesidades de cada colectivo, abriendo nuevas puertas de acceso a nuevos mercados. La inclusión y la diversidad contribuyen a la mejora de la competitividad de la empresa ya que puede llegar de mejor manera a cada individuo como consumidor particular. No sólo la empresa inclusiva captará mejor las preferencias del mercado, sino que también atraerá talentos humanos de diversos colectivos, convirtiéndose en una empresa más atractiva para aquellas personas con talento que se identifiquen con los valores inclusivos.

La inclusión de personas con discapacidad dentro de la organización también influye en la productividad general de la empresa y de los equipos de trabajo en particular. Las empresas que tienen experiencia en la inclusión laboral de personas con discapacidad pudieron romper con los mitos existentes en el imaginario colectivo relacionados con la *performance* y competitividad de esta población. Las personas con discapacidad pueden ser igual de productivas que las personas sin discapacidad, constituyendo un colectivo lleno de talentos y habilidades socialmente subestimados. Se debe tener en cuenta que estas personas tienen mucho que aportar a la empresa, en especial en lo relacionado con la solución de conflictos, ya que constituye una variable constante en su vida diaria.

Para la mayoría de las empresas entrevistadas que tienen en su nómina de empleados a personas con discapacidad, estos tienen el mismo compromiso con su trabajo que los colaboradores sin discapacidad, a la vez que son constantes con sus tareas. Las empresas también destacaron que tienen bajas tasas de rotación, por lo que la empresa no incurre en los costos relacionados a estos procesos. Con respecto al presentismo, las empresas entrevistadas sostuvieron que personas con discapacidad presentan un nivel igual o mayor que un colaborador sin discapacidad. Igualmente, estas mismas presentan bajos índices de accidentabilidad en el lugar de trabajo.

El compromiso del trabajador con discapacidad puede motivar al resto de los colaboradores, a la vez que siembra sentimiento de pertenencia a la empresa inclusiva, y por lo tanto mejora el clima laboral. Se distinguen otros tipos de efectos en los equipos de trabajo directos, ya que la inclusión de personas con discapacidad promueve el aprendizaje mutuo y el intercambio de diversos puntos de vista y experiencias. Se puede pensar en que la inclusión de esta población en la empresa elimina inmediatamente los prejuicios y estereotipos. En este punto, es importante destacar que el proceso de sensibilización y de concientización conduce a la modificación de actitudes y preconceptos, llevando a que se encuentre el valor en la diversidad.

Con respecto a los beneficios tanto internos como externos, al incluir a la diversidad en general y a personas con discapacidad en particular, mejora tanto la reputación de la empresa como el nivel de aprobación, ya sea por parte de los propios colaboradores como en el mercado en general.

La inclusión laboral de personas con discapacidad no sólo produce beneficios en las empresas, sino que también se proyectan hacia la propia persona, la familia y la sociedad en general. La inclusión laboral, y por ende social, tiene grandes impactos en la vida de cada individuo, y no sólo de índole económica, sino también relacionados con la autonomía, el bienestar, y calidad de vida. Retomando el concepto que las barreras las define el entorno en el que se desenvuelve la persona, y que si el entorno fuera inclusivo no se concebiría a las personas con discapacidad como separadas del resto de la población, el acceso a recursos económicos puede hacer que se disminuya la discapacidad en el sentido que podrá contar con mayores recursos tecnológicos o de diversa índole que incrementen su bienestar y le permiten desempeñarse sin barreras en la vida cotidiana.

Por último, los beneficios también pueden ser sociales y culturales ya que fundamentalmente la base de la discriminación y de la exclusión radica en la desinformación y en los prejuicios. Asimismo, trabajar la discapacidad hacia dentro de la organización contribuye a que se instale este tema en la agenda.

## CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES

Como se ha desarrollado a lo largo de este artículo, existen diversas barreras y resistencias de distinta índole que obstaculizan la inclusión laboral de las personas con discapacidad, y se encuentran presentes tanto en las empresas que no trabajan este tema, como en aquellas que tienen experiencia inclusiva.

La desinformación y la falta de experiencia constituyen una de las principales barreras que impiden el acceso a empleos en el mercado competitivo por parte de personas con discapacidad, así como la deficiente capacitación técnica de las personas que componen este colectivo. También destacan los prejuicios que tienen las empresas acerca de los costos y recursos relacionados con los ajustes necesarios; los prejuicios sobre la performance y competitividad de las personas con discapacidad; el miedo a la desvinculación y a las denuncias por discriminación; y las culturas organizacionales conservadoras.

No obstante, gracias a la iniciativa de las empresas con experiencia inclusiva es que se puede hablar de prejuicios y de mitos. En este sentido, se concluye que resulta de suma importancia que estas empresas socialicen sus aprendizajes y lecciones aprendidas, con el fin de replicar estas políticas e iniciativas a otras organizaciones; así como que se generen alianzas con las empresas que ya se encuentran transitando por el sendero de convertirse en una empresa inclusiva. Las empresas también podrán trabajar con la cadena de valor, a fin de generar un efecto contagio de mayor impacto.

En la Argentina existe una masa crítica de organizaciones, tanto públicas como privadas o de la sociedad civil, dedicadas al trabajo sobre la discapacidad, que están dispuestas a brindar a las empresas su *expertise* en materia de inclusión. El éxito de las iniciativas de inclusión de personas con discapacidad radica en que la empresa pueda articularse con estas organizaciones

con conocimiento, que las acompañan a transitar por todo el proceso de inclusión. Muchas de estas organizaciones expertas brindan asesoramiento gratuito a las empresas. En este sentido, las articulaciones entre el sector privado, el sector público y las organizaciones de la sociedad civil resulta imprescindible para lograr una sociedad y organizaciones más inclusivas.

El proceso hacia una empresa inclusiva requiere no sólo de políticas inclusivas orientadas a abrir las oportunidades de empleo de diversos colectivos, sino que también requiere que las empresas acompañen estos procesos con un cambio de cultura organizacional, modificando el enfoque hacia las habilidad y capacidades que pueden brindar las personas con discapacidad.

La invisibilidad de diversos colectivos, entre los que se encuentran las personas con discapacidad, constituye un condicionante a la hora de promover y difundir políticas para igualar las oportunidades de acceso al trabajo, a pesar de conformar el 12,9% de la sociedad argentina. Asimismo, resulta importante destacar que las culturas organizacionales conservadoras imponen barreras a la inclusión laboral de diversos colectivos, como pasa a menudo por ejemplo con mujeres y personas LGBT (lesbianas, gays, bisexuales y transexuales), por lo que la importancia del cambio cultural de la organización radica en que se acepte la diversidad inherente a toda sociedad e individuo, se encuentre valor en la misma y se la potencie. Esto se traduce en la necesidad de instalar estos temas en la agenda empresaria.

Las iniciativas y políticas de inclusión laboral de personas con discapacidad deben anclarse en paraguas de diversidad mucho más amplios, que contemplen a todos los individuos de una compañía y a la vez, que posibilite la difusión de oportunidades de empleo digno y oportunidades de trabajos en entornos inclusivos. ■

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- **Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) (2010).** *Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas.* Argentina: Autor.
- **Organización de las Naciones Unidas (1993).** *Resolución aprobada por la Asamblea General 48/96. Normas uniformes de las Naciones Unidas sobre igualdad de oportunidades para las personas con discapacidad.* Disponible en [www.un.org/spanish/disabilities/standardrules.pdf](http://www.un.org/spanish/disabilities/standardrules.pdf) (accedido el 30/05/20)
- **Organización de las Naciones Unidas (2006).** *Convención sobre los derechos de las personas con discapacidad.* Disponible en: [www.un.org/esa/socdev/enable/documents/tccconvs.pdf](http://www.un.org/esa/socdev/enable/documents/tccconvs.pdf) (accedido el 30/05/2015).
- **Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2015).** *Discapacidad y trabajo.* Disponible en [www.ilo.org/global/topics/skills-knowledge-and-employability/disability-and-work/lang--es/index.htm](http://www.ilo.org/global/topics/skills-knowledge-and-employability/disability-and-work/lang--es/index.htm) (accedido en 30/05/2015)
- **R.E.D. de Empresas por la Diversidad (2014).** *Iniciativas, experiencias y prácticas de diversidad desarrolladas por empresas en Argentina.* Argentina: Autor.

# Alianzas intersectoriales para la creación de negocios inclusivos con clasificadores de residuos<sup>1</sup>.

Un estudio de casos en Uruguay.

## RESUMEN

En este artículo se describe y analiza el papel de un conjunto de actores institucionales en la creación y puesta en funcionamiento de Negocios Inclusivos (NI) con clasificadores de residuos en Uruguay. El trabajo presenta algunos resultados parciales de una investigación diseñada e implementada por el Programa de Investigación sobre RSE de la Universidad Católica del Uruguay entre los años 2012 y 2013, que contó con el financiamiento de la Fundación AVINA. El análisis se centra en el estudio de ocho casos identificados en la fase exploratoria de la investigación. El artículo incluye una breve reseña de la literatura que analiza y fundamenta el rol de las alianzas intersectoriales en el éxito de los NI y una descripción sintética de cada uno de los casos. El análisis se centra en los roles de tres tipos de actores (empresas, organizaciones de la sociedad civil y Estado) y en describir los impactos de su intervención. Se identificó la presencia de siete roles y 10 tipos de impactos positivos relacionados con los aspectos organizacionales, productivos y comerciales de los emprendimientos. El artículo pretende ser un aporte al diseño de políticas públicas destinadas a encontrar soluciones sostenibles para la inclusión económica y social de las personas que se dedican a la recuperación y clasificación informal de residuos.

**Palabras Clave:** Negocios Inclusivos, Base de la Pirámide, Alianzas Intersectoriales, Clasificadores de Residuos.

## DATOS DEL AUTOR:

**Oscar Licandro**

**Título académico:** Master of International Management

**Pertenencia institucional:** Programa de Investigación sobre RSE. Universidad Católica del Uruguay

**Cargo:** Coordinador

**CONTACTO:**  
olicandr@ucu.edu.uy

Recibido: 15 / 05 / 2015  
Aceptado: 10 / 06 / 2015

<sup>1</sup> Este colectivo está integrado por personas que recogen, clasifican, seleccionan y comercializan residuos urbanos reciclables. En Uruguay se les llama "hurgadores", pero este nombre cambia según los países: "cartoneros" (Argentina), "catadores" en Brasil, etc.

## ABSTRACT

This article describes and analyzes the role of a set of institutional actors in the creation and operation of Inclusive Business (IB) with waste sorters in Uruguay. The paper presents some partial results of a study designed and implemented by the CSR Research Program at the Catholic University of Uruguay between 2012 and 2013, which was funded by the Avina Foundation. The analysis focuses on the study of eight cases identified in the exploratory phase of the investigation. The article includes a brief review of the literature analyzing the role of intersectorial alliances in the success of the IB and it includes a brief description of each of the cases. The analysis focuses on the roles of three types of actors (companies, civil society organizations and state) and describe the impact of their intervention. The study identified the presence of seven roles and 10 kinds of positive impacts related to organizational, productive and commercial aspects of the projects identified. The article aims to contribute to the design of public policies aimed at finding sustainable solutions to the economic and social inclusion of people engaged in the informal recovery and classification of waste.

Keywords: Inclusive Business, Base of the Pyramid, Intersectorial Alliances, Waste Sorters

## INTRODUCCIÓN

En todos los países de América Latina, particularmente en sus capitales y principales ciudades, los clasificadores constituyen un serio problema social y ambiental, pero también de convivencia y de derechos humanos. Desde el punto de vista social, los clasificadores forman parte de los segmentos más excluidos de la sociedad. Se trata además de personas con escasas posibilidades de ejercer sus derechos cívicos y cuyos derechos humanos no son respetados como resultado de la estigmatización y la discriminación social de la que son víctimas, así como de los mecanismos de explotación que rigen su sector de actividad. En relación a esto último, en Uruguay la explotación se observa particularmente con los intermediarios que operan en los barrios, quienes manejan los precios en forma arbitraria, se apropian de la mayor parte del valor y en ocasiones establecen relaciones cuasi-feudales con los clasificadores.

Desde el punto de vista ambiental, los métodos de recolección del clasificador incrementan la suciedad de las ciudades, la contaminación de los cursos de agua y de los entornos barriales donde residen y clasifican. Y, desde el punto de vista de la convivencia ciudadana, su forma de desplazamiento genera problemas en la circulación del tránsito, que sumados a su contribución negativa al estado de limpieza de las ciudades, provoca problemas de relacionamiento entre ellos y los demás ciudadanos.

El reciclaje informal es un fenómeno económico y social de grandes dimensiones a nivel mundial. Si bien no existen mediciones exactas, diversas fuentes sugieren que en América Latina esta actividad es protagonizada por cientos de miles de personas (Fischer et al., 2010: 209). En particular, un informe de la Organización Panamericana de la Salud (2005: 94) estima, en forma conservadora, que unas 500.000 personas se dedican a esta actividad en ciudades de América Latina; destacando una importante participación de mujeres y niños.

En Uruguay no existe una cuantificación exacta del número de familias que se dedican a esta actividad, debido a la sub-declaración en los censos, que ocurre como consecuencia de la auto-percepción estigmatizada de su profesión y del temor a la requisa de sus implementos de trabajo, tal como ocurrió luego de un censo de clasificadores aplicado en la década del 80 (MIDES 2006). En 2002 la Intendencia de Montevideo registró 9.600 clasificadores en la capital, pero un nuevo censo aplicado en 2008 contabilizó solamente 5.700. La Unión de Clasificadores de Residuos Sólidos (UCRUS) sostenía a fines de la década de los 2000 que había unos 15.000 clasificadores en todo el país (Muñoz, 2008). Pese a estas limitaciones, se cuenta con información de cierta calidad recabada por el Ministerio de Desarrollo Social (MIDES), originalmente destinada a determinar los beneficiarios de sus programas. En su base de datos (de 2005-2006) se contabilizaron 8.729 personas dedicadas a la clasificación de residuos en todo el país, quienes formaban parte de 7.545 hogares (MIDES, 2006). Más recientemente, un censo realizado por el Instituto de Estadística de la Facultad de Ciencias Económicas de la UDELAR<sup>1</sup> identificó 3.188 clasificadores en Montevideo, de los cuales 738 operan mediante carros tirados por caballo, 526 lo hacen con carros tirados por bicicleta, 602 utilizan carros tirados a mano, 26 emplean carros tirados por motos y los restantes utilizan vehículos a motor.

No obstante la gravedad de este problema social, ambiental y de convivencia ciudadana, en general ni los estados centrales ni los gobiernos municipales de los países latinoamericanos le han encontrado una solución generalizable, cuyo enfoque involucre la participación de los clasificadores y propicie su inclusión económica y social. En el caso de Uruguay, donde el problema se centra en Montevideo (aunque también se manifiesta en otras ciudades), pese a haber estudiado el tema y realizado acciones de diversa índole, ni el gobierno central ni la Intendencia de Montevideo han concebido y desarrollado una estrategia de solución exitosa al problema.

No obstante esa situación general, en los últimos 15 años se han registrado experiencias impulsadas por Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), gobiernos departamentales del Interior del país y empresas privadas, que ofrecen una solución al problema mediante la creación emprendimientos asociativos de clasificadores, a través de los cuales esta población logra formalizar su actividad económica, mejorar su ingreso y las condiciones materiales en las que trabaja, para así impulsar su inclusión social. Tal como señalan Fischer et al. (2010: 207) estas nuevas experiencias emergentes en América Latina *“revelan la institucionalización de formas de recolección... posibilita la transformación de las condiciones sociales y económicas... sea por generación de renta, donde antes no existía o por la construcción de condiciones más dignas de vida y acceso a los derechos ciudadanos”*. Diversos estudios de casos realizados en países de América Latina ilustran la emergencia de lo aquí consideramos una estrategia para resolver el problema de los clasificadores informales.

En Uruguay, la creación de este tipo emprendimientos asociativos con clasificadores presenta un desarrollo relativo inferior al de otros países de la región, como Colombia, Brasil o Chile. Pese a que desde hace al menos 10 años esta estrategia ha estado en la agenda del Estado uruguayo, de algunos gobiernos locales (particularmente del Interior) y de algunas Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), todavía es muy pequeño el número de emprendimientos de este tipo que operan en el país.

<sup>1</sup> Montevideo.com. Publicado el 20 de mayo de 2013. <http://www.montevideo.gub.uy/institucional/noticias/intendencia-presento-informe-sobre-clasificadores>.

Todas estas experiencias forman parte de una estrategia general de inclusión económica y social conocida como *negocios con la base de la pirámide* (BDP) o *negocios inclusivos*, que consiste en crear emprendimientos asociativos de personas que viven en condiciones de pobreza integrados a cadenas de valor (Avina, 2010) (Marquez, Reficco & Berger, 2009). La literatura demuestra ampliamente que el éxito de estas experiencias se explica en buena medida por la intervención de diversos actores institucionales que contribuyen a su creación, puesta en funcionamiento y consolidación (Márquez, Reficco & Berger, 2010) (PNUD, 2008) (SNV-BID, 2008) (Licandro, 2013). De ahí el interés por investigar sobre la forma de intervención de estos actores y su contribución al desarrollo de los NI.

En estas experiencias la creación del emprendimiento y su incorporación a cadenas de valor es el resultado del trabajo colaborativo entre diversos actores institucionales. Si bien existe en América Latina investigación sobre la forma como operan las alianzas intersectoriales en la creación de NI y, particularmente hay estudios de experiencias con clasificadores, todavía es escasa la investigación sobre aspectos específicos, cuyo mejor conocimiento resulta necesario para el desarrollo de estrategias y metodologías para la creación de NI con estos colectivos.



## NEGOCIOS INCLUSIVOS: UNA ESTRATEGIA DE LUCHA CONTRA LA POBREZA

El concepto de negocios inclusivos (Márquez et al., 2009) o mercados inclusivos (AVINA, 2010) (PNUD, 2008) ha sido propuesto para designar diversas estrategias de inclusión social, basadas en la incorporación de personas de la BDP a la actividad económica, que les permiten mejorar sus condiciones de vida e inclusive, ingresar en procesos de movilidad social ascendente. Esas estrategias implican la puesta en marcha de emprendimientos que benefician a estos segmentos, ya sea porque les permiten acceder a bienes y servicios que mejoran su calidad de vida o porque los incorporan a cadenas productivas, en las que actúan como productores o distribuidores de bienes o servicios.

Este concepto resulta de la evolución de una idea propuesta por C. K. Prahalad, Stuart Hart, Allen Hammond y otros académicos de Estados Unidos en los años 1998 y 1999 (Kolk, Rivera-Santos & Rufin, 2012: 1), quienes sostuvieron que en la BDP existen oportunidades de negocios para las grandes corporaciones multinacionales mediante los cuales, además de ganar dinero, estas empresas pueden contribuir a reducir la pobreza. La investigación acumulada ha identificado una amplia diversidad de sectores en los cuales existen estas oportunidades: microfinanzas, comunicaciones e información, tecnologías de producción y fertilizantes, equipamiento para el hogar, agua potable, alimentos, etc. (PNUD, 2008) (SNV-BID, 2008) (Hart et al., 2013). En trabajos posteriores, Prahalad y sus colegas dieron forma a esta nueva idea sobre los negocios con la Base de la Pirámide (Prahalad y Hart, 2002), (Hart y London, 2005).

En paralelo a la propuesta inicial de Prahalad, el análisis de experiencias de inclusión social emergentes en diversas partes del mundo (particularmente en América Latina), basadas en la creación de emprendimientos de personas de la BDP integrados a cadenas de valor ya establecidas, dio lugar al concepto de *Negocios Inclusivos*. Mientras que el concepto de la BDP resultó de una propuesta nacida en el mundo académico, el concepto de NI surgió a partir de actividades de promoción lideradas por fundaciones (AVINA, ASHOKA), organismos internacionales (BID, ONU) organizaciones de la cooperación internacional (SNV) y organizaciones empresa-

riales globales (World Business Council for Sustainable Development). Aunque con matices, todas estas organizaciones consideran que NI es toda *“iniciativa empresarial económicamente rentable, ambiental y socialmente responsable, que integra las comunidades de bajos ingresos en su cadena de valor para el beneficio mutuo”* (SNV y WBCSD, 2011: 13).

Esta definición procura incluir a un diverso espectro de emprendimientos protagonizados por personas de la BDP que cumplen con cuatro requisitos: 1) son autosustentables; 2) son ambientalmente responsables, 3) generan modificaciones sustanciales en la calidad de vida de sus protagonistas (Avina, 2010: 4) y 4) operan dentro de las reglas de la economía de mercado (Licandro y Pardo, 2013: 41). Marquez et al. (2009: 29) los definen como *“actividades económicas que permiten lograr la participación de los más pobres en cadenas de generación de valor, de manera tal que éstos logren capturar valor para sí mismos que les permitan mejorar sus condiciones de vida”*

Durante los años 2000 ambas corrientes (la de los NI y la de los negocios con la BDP) evolucionaron en forma convergente. Por un lado, a partir de un trabajo del PNUD (2008), el concepto de NI dio lugar al de Mercados Inclusivos, que unificó bajo el mismo término las actividades económicas que consideran a las personas BDP como consumidores y las que los consideraban como productores. Por otra parte, la versión primaria de Prahlad (que concebía a las personas de la BDP exclusivamente como consumidores) evolucionó, primero a considerarlos como productores (Karnani, 2007) y finalmente, a concebirlos como socios de negocios (Simanis, Hart y Duke, 2008).



## ALIANZAS INTERSECTORIALES Y NEGOCIOS INCLUSIVOS

El análisis de casos sobre negocios inclusivos sugiere la idea de que su creación y viabilidad dependen fuertemente de articulaciones y alianzas que permitan unir esfuerzos y capacidades entre diversos actores: OSC, Estado, empresas, comunidades, etc. La creación de nuevas respuestas a problemas sociales ha generado la emergencia de formatos de alianzas entre distintos actores institucionales, sean ellos estatales, de la sociedad civil o del sector privado, creándose redes de articulación público-privada-cívicas (Prats, 2001). En ese sentido Austin et al. (2009: 94) afirman que las *“sendas de las empresas y las OSC no sólo se han cruzado sino que ahora convergen”*, ya que ambas se necesitan mutuamente para cumplir sus objetivos.

Si bien en la literatura sobre las organizaciones sociales se ha insistido desde hace tiempo en la necesidad de articular con el sector privado (principalmente para acceder a nuevas fuentes de financiamiento), lo que resulta novedoso es la emergencia de la misma idea formulada desde la literatura de management. En particular, se ha observado el potencial de las alianzas entre las empresas y los emprendedores sociales para desarrollar bienes y servicios destinados a aliviar la pobreza, al considerar sectores como las microfinanzas, la educación, la salud y el transporte. Según Drayton y Budinich (2010: 2) el poder de estas alianzas se encuentra en las fortalezas complementarias de ambos actores: las empresas aportan escala, financiamiento y experiencia en manufactura y operaciones, mientras que los emprendedores sociales aportan bajos costos, fuertes redes sociales y una visión profunda de las comunidades y los consumidores.

Las alianzas permiten a los actores amplificar sus roles, incorporando nuevos activos extraídos de la propia interacción. El acercamiento entre los actores puede adoptar diferentes formatos



y niveles de profundidad. Estas acciones pueden ir desde la cooperación puntual y de poco valor estratégico (que implica un bajo compromiso y escasa interacción entre las partes) hasta formas de cooperación que constituyen verdaderas alianzas estratégicas, caracterizadas por ser diseñadas a largo plazo y por tener un importante valor estratégico para los socios, con un elevado compromiso y nivel de interacción entre ellos (Austin et al., 2004: 4).

Cuando la alianza social estratégica se genera, se produce un valor mayor, tanto para los socios como para los beneficiarios del proyecto social, en este caso NI. Estas alianzas generan interacciones más amplias, que suman conocimiento, nuevas informaciones y habilidades; aportan acceso a *capital paciente*, mercados, insumos y créditos, todo lo cual a su vez permite obtener un *producto original*, que difícilmente obtendría cada actor por separado. Cuando los socios se abren a esta forma de interacción y colaboración, se comparten diferentes activos que pueden permear en sus estructuras organizacionales.

Tanto en la literatura (desarrollo teórico y estudios empíricos) sobre la BDP como en la literatura sobre NI predomina ampliamente la idea de que la creación y funcionamiento exitoso de los negocios con la BDP requiere la participación de diversos actores y el trabajo colaborativo entre ellos. Reficco y Marquez (2012: 513) sostienen que en la literatura se enfatiza en que las alianzas son cruciales para obtener éxito en las iniciativas de mercado con la BDP. Más recientemente, Kolk et al. (2013: 8), en un interesante artículo sobre las teorías de la BDP, afirman que los investigadores sobre este tema pueden aprender de los conocimientos desarrollados por otras corrientes de investigación, destacando entre ellas a la literatura sobre alianzas intersectoriales.

Así, por ejemplo, Hart y Christensen (2002) sostienen que el desarrollo de negocios con la base de la pirámide requiere construir relaciones a *"largo plazo con socios tales como las comunidades locales, las empresas locales y las organizaciones no gubernamentales"* (Hart y Christensen, 2002: 56). Mediante el estudio de 24 casos, London y Hart (2004) demuestran que las empresas multinacionales que tienen éxito en los mercados de la BDP poseen capacidades específicas de arraigo social y creación de redes con socios locales no empresariales. En ese sentido, estos autores afirman que las organizaciones no lucrativas y otras instituciones sociales pueden desempeñar un importante papel en la creación de negocios que favorezcan a la BDP (London y Hart, 2004). Más recientemente, London y Anupindi (2012) demostraron que la colaboración intersectorial produce un conjunto de estrategias que permiten alcanzar resultados sostenibles y escalables. Estos autores identifican cinco estrategias (catalizar la inversión, equilibrar métricas y alinear incentivos, crear flexibilidad, activar ventajas competitivas y asegurar la transferencia de habilidades) las que en conjunto representan una forma de colaboración a la que llaman *"interdependence-based collaboration (IBC) model"* (London y Anupindi, 2012: 12341).

En una importante investigación promovida por el World Resources Institute se concluyó que una estrategia general exitosa de desarrollo de ese tipo de negocios es la creación de *"asociaciones poco convencionales con gobiernos, ONG's u otros actores que aporten habilidades o capacidades críticas"* (Hammond et al., 2007: 31). Más recientemente, basados en estudios de casos, Pfitzer, Bockstette y Stamp (2013: 9) sostienen que las empresas que procuran desarrollar simultáneamente valor económico y social se basan en cinco elementos, uno de los cuales es la co-creación con otros actores (gobiernos, fundaciones, universidades, ONGs y otras empresas), quienes ayudan a identificar las necesidades sociales. Un trabajo reciente de Rivera-Santos, Rufin y Kolk (2012) sugiere que los emprendimientos en la BDP involucran socios de diversos sectores con quienes se sustituyen los tradicionales mecanismos formales de gobernanza (por ejemplo: los contratos o la participación de capital) por otros mecanismos como los contratos

informales, las contribuciones en especie y las donaciones. Entre los efectos positivos de esto, Rivera-Santos et al. (2012) destacan la creación de confianza con los actores de la BDP, quienes generalmente han tenido experiencias negativas con el sector formal de la economía.

Por su parte, en la línea conceptual sobre los NI destaca una de las investigaciones más completas hecha en América Latina, que fue publicada en formato de libro por el equipo de la Red SEKN: “Negocios Inclusivos. Iniciativas de mercado con los pobres de iberoamérica” (Marquez et al., 2010). En este libro se demuestra ampliamente que la colaboración y la construcción de alianzas entre diversos actores ha sido un factor crítico de éxito. En el capítulo 5 de este libro, que está dedicado exclusivamente a los negocios inclusivos protagonizados por clasificadores, Fischer et al. (2010: 212) sostienen que la “habilidad de construir redes de aliados con instituciones públicas, organizaciones no gubernamentales y empresas privadas se ha mostrado decisiva para la condición y la sustentabilidad de esas iniciativas a través de la generación de valor”. Estos actores tuvieron un papel activo en la movilización, concientización y organización de los clasificadores, así como en la inserción de sus emprendimientos en cadenas de reciclaje.

Por su parte Reficco y Vernis (2010) ayudan a comprender el rol de las alianzas sociales en el desarrollo de negocios inclusivos, mediante lo que llaman la “metáfora del ecosistema”. Éste es “una comunidad económica sostenida por una base de organizaciones que interactúan y que giran en torno a la producción de bienes y servicios” (Reficco y Vernis, 2010: 129). En este trabajo, sus autores proponen un modelo que incluye los diferentes tipos de actores que participan en los ecosistemas y describen el rol de cada uno de ellos. El análisis de NI con clasificadores revela que algunos de esos actores desempeñan un rol crítico para el éxito. Las *organizaciones de apoyo* (OSC, gobiernos locales, empresas, organismos de cooperación internacional, etc.) aportan un conjunto de recursos financieros, organizacionales, tecnológicos, etc. (lo que los autores llaman *capital semilla*). Los actores de la cadena de valor aportan el *flujo anterior* (quienes aseguran el acceso a las materias primas reciclables). Los otros actores de la cadena de valor contribuyen a asegurar el *flujo posterior* (quienes aseguran el acceso a los mercados donde se comercializa la producción).

PNUD (2008) describe los resultados de una investigación comparada sobre experiencias de NI en América Latina, África y Asia. En base al estudio de casos, el informe identifica cinco tipos de estrategias, que combinadas permitieron levantar las restricciones del entorno. En tres de ellas se encuentra presente la intervención de actores institucionales y de procesos de trabajo colaborativo entre ellos: 1) apalancar las fortalezas de los pobres (mediante el uso de las redes sociales existentes); 2) combinar recursos y capacidades con otros (mediante la articulación de capacidades complementarias) y 3) comprometerse en diálogos de políticas con los gobiernos (mediante la colaboración entre actores). Más recientemente, en Licandro (2013) se identifican siete factores contextuales que generan condiciones positivas para el desarrollo de negocios inclusivos con clasificadores. Uno de ellos es la existencia de actores institucionales con capacidad para impulsar este tipo de proyectos. En ese documento se concluye que “el mapa de actores institucionales y de los recursos que cada uno de ellos puede aportar a cada proyecto, es un insumo de análisis para el diseño de alianzas estratégicas entre actores interesados en participar en proyectos de creación de NI, para los cuales se necesitan complementariedades” (Licandro, 2013: 47).



La investigación, que fue financiada por la Fundación AVINA, tuvo como objetivo general identificar emprendimientos asociativos de clasificadores que operan en Uruguay y, a partir del análisis de estas experiencias, aportar información útil para la promoción de este tipo de negocios inclusivos. En este documento se presentan los resultados correspondientes a uno de los objetivos específicos en que se dividió ese objetivo general: identificar y describir el rol que desempeñaron las organizaciones de la sociedad civil, el Estado y la empresas, trabajando en forma colaborativa mediante alianzas intersectoriales, en la creación de NI protagonizados por clasificadores. A su vez, este objetivo se subdividió en tres objetivos más específicos aún: 1) identificar los actores que participaron en cada caso; 2) describir su rol y analizar su contribución y 3) identificar y analizar los impactos positivos del trabajo colaborativo entre todos esos actores.

El trabajo de campo, realizado entre 2012 y 2013, permitió identificar 21 emprendimientos activos, con 15 de los cuales fue posible realizar una entrevista a alguno de sus integrantes (ver tabla 1). Estas entrevistas aportaron información sobre la composición de cada emprendimiento, su organización, su actividad, las instituciones que estuvieron involucradas en el proceso de su creación y que realizaron algún tipo de aportes a su funcionamiento. En la tabla 1 se presenta información descriptiva sobre cada uno de ellos. En relación al tema de este artículo, destacan las dos últimas columnas. En la penúltima se califica la intensidad de los apoyos externos recibidos y en la última se indica la existencia o inexistencia de alianzas intersectoriales.

Este artículo se centra en el análisis de los ocho casos en que los que se registró un trabajo colaborativo entre distintos actores institucionales que fue liderado por alguno de ellos. Cinco de estos emprendimientos se encuentran en Montevideo y los otros tres en ciudades del interior del país:

- a. *Unión de Clasificadores de Aglomerado de Polietileno (UCAP)*, una cooperativa que gestiona los residuos industriales (principalmente polietileno) que genera la planta industrial que la empresa láctea CONAPROLE tiene en Montevideo.
- b. *Cooperativa de Clasificadores Ambientales (COCLAM)*, que tiene un contrato con el gobierno municipal de Montevideo para recoger los residuos de los grandes generadores (**ministerios, comercios, bancos, supermercados, hoteles, etc.**) ubicados en el Centro y la Ciudad Vieja de esta ciudad.
- c. *Sol Naciente*, que administra la disposición final de los residuos generados por Portones Shopping (Montevideo).
- d. *Cooperativa Integral Laboral (CIL)*, que administra la disposición final de los residuos generados por Montevideo Shopping (Montevideo).
- e. *Cooperativa de Reciclaje de Componentes Electrónicos (CRECOEL)*, que se dedica al desmantelamiento, clasificación y recuperación de materiales presentes en los distintos componentes de los equipos electrónicos (Montevideo).
- f. *Cooperativa Ave Fénix*, que se dedica a la recuperación de residuos de plástico en el departamento de Canelones, actividad que se realiza en el marco del Programa de Gestión de Envases del Departamento de Canelones, diseñado y ejecutado en el marco de la Ley de Uso de Envases No Retornables<sup>2</sup> (Interior)

2 La Ley de Uso de Envases No Retornables, N° 17.849, aprobada el 16 de noviembre de 2004, establece que toda empresa que utilice envases plásticos no retornables para comercializar sus productos debe contar con un plan de

- g. *El Progreso*, que gestiona los circuitos limpios urbanos de la ciudad de Trinidad en el Departamento de Flores y los circuitos limpios rurales en los que se recoge el plástico de los agroquímicos y el nylon de silos que, en grande volúmenes, genera la actividad agrícola en ese departamento (Interior).
- e. *Las Gaviotas*, una cooperativa que clasifica residuos de circuitos sucios de la ciudad de Salto (Interior).

Para estudiar los ocho casos se aplicaron entrevistas semi-estructuradas a diversos actores involucrados en cada caso, se revisaron documentos públicos y material de prensa relacionado con cada uno de ellos y se realizaron observaciones en los lugares donde operan.

Tabla 1. Información básica sobre cada emprendimiento

Negocio Inclusivo	Actividad	Localidad	Fuentes de ingresos económicos	Apoyos externos	Alianza
UCAP	Gestiona la disposición final de los residuos de la planta industrial de CONAPROLE	Montevideo	1. Venta de materiales reciclables 2. Aporte de dinero de CONAPROLE 3. Venta de bolsas de nylon	ALTO	SI
COCLAM	Recoge y gestiona la disposición final de los residuos de grandes generadores en zonas comerciales de Montevideo	Montevideo	1. Intendencia de Montevideo paga por el servicio. 2. Venta de materiales reciclables	ALTO	SI
Sol Naciente	Gestiona la disposición final de los residuos de Portones Shopping	Montevideo	1. Venta de materiales reciclables 2. Aporte de dinero de Portones Shopping	ALTO	SI
CRECOEL	Recoge y gestiona la disposición final de residuos electrónicos generados por empresas privadas y organismos del Estado,	Montevideo	1. Cobro por el retiro de los residuos 2. Venta de materiales reciclables	MEDIO	SI
La Lucha	Clasifica y comercializa residuos recolectados por la Intendencia de Montevideo.	Montevideo	1. Venta de materiales reciclables	BAJO	NO
La Resistencia	Clasifica y comercializa residuos recolectados por la Intendencia de Montevideo y por la cooperativa en complejos habitacionales	Montevideo	1. Venta de materiales reciclables	BAJO	NO
Juan Cacharpa	Recoge, clasifica y comercializa residuos generados por diversas instituciones públicas y privadas	Montevideo	1. Venta de materiales reciclables	ALTO	NO
Ahora se puede	Clasifica y comercializa residuos de grandes generadores que son recolectados por Intendencia de Montevideo	Montevideo	1. Venta de materiales reciclables	BAJO	NO
Galponeros	Recoge, clasifica y comercializa residuos de circuitos limpios de la Intendencia de Montevideo y de diversas organizaciones	Montevideo	1. Venta de materiales reciclables	MEDIO	NO

gestión de los residuos de envases (primarios, secundarios y terciarios), aprobado por el MVOTMA. El Decreto 260/007 reglamenta dicha Ley.

Tabla 1. Información básica sobre cada emprendimiento (cont)

Negocio Inclusivo	Actividad	Localidad	Fuentes de ingresos económicos	Apoyos externos	Alianza
La Bombonera	Recoge, clasifica y comercializa residuos de circuitos limpios de la Intendencia de Montevideo y de diversas organizaciones	Montevideo	1. Venta de materiales reciclables	MEDIO	NO
Cooperativa Integral Laboral (CIL)	Gestiona la disposición final de los residuos de Portones Shopping y World Trade Center de Montevideo	Montevideo	1. Venta de materiales reciclables 2. Aporte de dinero de Montevideo Shopping	ALTO	SI
Ave Fénix	Recoge y gestiona la disposición final de residuos plásticos generados en Ciudad de la Costa	Ciudad de la Costa - Canelones	1. Fondos aportados por la Cámara de Industrias del Uruguay 2. Venta de materiales reciclables	ALTO	SI
Curupí	Recoge, clasifica y comercializa residuos de hogares, complejos habitacionales, instituciones y circuitos limpios	Paysandú	1. Venta de materiales reciclables	BAJO	NO
El Progreso	Recoge residuos generados en circuitos limpios de la ciudad de Trinidad y procesa los residuos plásticos del sector agropecuario del Departamento de Flores.	Trinidad-Flores	1. Fondos aportados por la Cámara de Industrias del Uruguay 2. Venta de materiales reciclables 3. Venta de pellets y bolsas de nylon	ALTO	SI
Las Gaviotas	Clasifica y comercializa residuos recolectados por la Intendencia de Salto	Salto	1. Venta de materiales reciclables	ALTO	SI



## RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

### El rol de los actores institucionales.

En la totalidad de los casos, la creación, puesta en marcha y consolidación del NI requirió la intervención de diversos actores institucionales, quienes desempeñaron en forma sinérgica diversos roles y aportaron elementos necesarios para la creación y viabilidad de cada emprendimiento. La empresa privada, el Estado u OSCs están presentes en casi todos ellos. En tres casos se registra la participación de actores de estos tres sectores (UCAP, CRECOEL y Ave Fénix), mientras que en los cinco casos restantes participan actores de dos de ellos (ver tabla 2).

Tabla 2. Actores institucionales que intervinieron en cada caso

Empresa	Organizaciones Sociales	Estado	Empresas	Institución que lideró	Alianza social entre:
UCAP	Obra San Vicente	Intendencia de Montevideo	CONAPROLE	OSC	OSC y empresa privada
COCLAM	Obra San Vicente	Intendencia de Montevideo		OSC	OSC y gobierno departamental
Sol Naciente	Obra San Vicente		Portones Shopping	OSC	Empresa privada y OSC
CIL	Obra San Vidente		Montevideo Shopping	OSC	Empresa privada y OSC
CRECOEL	Obra San Vicente	Intendencia de Montevideo	Arnaldo Castro	OSC	OSC, empresa privada, gobierno departamental
Ave Fénix	Centro Uruguay Independiente	Intendencia de Canelones MIDES-PUC	Cámara de Industrias	Gobierno departamental	Gobierno departamental, Estado central Organización empresarial
El Progreso		Intendencia de Flores	Cámara de Industrias	Gobierno departamental	Estado central, gobierno departamental y organizaciones empresariales
		MIDES - PUC	Sociedades de Productores Rurales		
			Grandes empresas de agricultura		
Las Gaviotas		Intendencia de Salto MIDES - PUC		Gobierno departamental	Gobierno departamental, Estado central

El análisis más amplio de casos correspondientes a diferentes cadenas de valor<sup>3</sup>, que culminó en la publicación el libro *Experiencias de Negocios Inclusivos en Uruguay* (Licandro y Pardo, 2013), permitió identificar once roles o aportes de los actores institucionales a la creación de NI: 1) liderar el proyecto ( diseñarlo y ejecutarlo, convocar, acompañar y triangular con otros actores); 2) financiar proyectos y aportar fondos no reembolsables; 3) brindar asistencia técnica y capacitación; 4) brindar acceso a infraestructura y equipamiento; 5) facilitar el acceso a insumos; 6) desarrollar tecnología o facilitar el acceso a tecnología; 7) actuar como cliente; 8) proveer créditos; 9) actuar como garantía de créditos y/o como agente de retención de los pagos; 10) facilitar el acceso a mercados y 11) ayudar a desarrollar capital social. En los casos analizados en este documento se encuentran presentes los siete primeros roles. En particular, destaca el hecho de que los cinco primeros fueron ejercidos en todos los casos. En la tabla 3 se identifican las experiencias en las que dichos roles estuvieron presentes y los actores que los desempeñaron.

**Diseñar y ejecutar el proyecto.** En todas las experiencias uno de esos actores organizó a los clasificadores, identificó a los demás actores institucionales y lideró el proyecto. En cinco de ellas dicho liderazgo fue ejercido por una OSC (UCAP, COCLAM, CRECOEL, Sol Naciente y CIL) y en las otras tres estuvo a cargo de gobiernos locales (Ave Fénix, El Progreso y Las Gaviotas). La

<sup>3</sup> Este análisis incluyó casos protagonizados por otros colectivos de la BDP: pequeños agricultores, pequeños productores de leche, criadores de cerdos, mujeres rurales que producen alimentos artesanales, personas con discapacidad visual, mujeres víctimas de violencia doméstica, etc.

investigación acumulada sobre NI con clasificadores demuestra que en todas las experiencias emergen actores institucionales que asumen el liderazgo del proyecto, a los que Reficco (2006) llama *actor pivote*. Ello ocurre porque, como señalan Fischer et al. (2010: 211), las “condiciones de exclusión social, carencia de recursos y baja autoestima no permitían a los recolectores articularse y organizarse por sí mismos”.

Tabla 3. Rol de los actores institucionales

Roles / aportes de cada actor	Empresa	Estado	OSC
Diseñar y ejecutar el proyecto. Convocar, acompañar y triangular con otros actores	Sol Naciente (Portones Shopping)	El Progreso (I. de Flores), Ave Fénix (I. de Canelones), Las Gaviotas (I. de Salto)	UCAP, COCLAM, CRECOEL, CIL (Obra San Vicente)
		Ave Fénix (Intendencia de Canelones)	
Financiar proyectos y aportar fondos no reembolsables		El Progreso (fondos de la Intendencia de Flores)	UCAP, COCLAM, CRECOEL, Sol Naciente, CIL (Obra San Vicente, que obtiene financiamiento del BID)
		Ave Fénix (fondos provenientes de la Ley de Envases y del Ministerio de Desarrollo Social (MIDES))	
Brindar asistencia técnica y capacitación	Sol Naciente, CIL (capacitación en la gestión de los residuos)	El Progreso (Intendencia de Flores), Las Gaviotas (MIDES)	UCAP, COCLAM, CRECOEL, Sol Naciente, CIL (Obra San Vicente, que obtiene financiamiento del BID)
			Ave Fénix (Centro Uruguay Independiente)
Brindar acceso a tecnología		El Progreso (maquinaria para fabricación de pellets, bolsas de Nylon y mangueras de goma)	
Brindar acceso a infraestructura y equipamiento	Sol Naciente, CIL (local y equipamiento)	El Progreso, Las Gaviotas (local, equipos, maquinas)	UCAP (local en predio de la Obra San Vicente)
		Ave Fénix (islas, centro de acopio, vehículos)	
		CRECOEL y COCLAM (local de la IM)	
Facilitar el acceso a insumos	Sol Naciente y CIL (los shoppings). El Progreso (empresas agrícolas), UCAP (CONAPROLE) y CRECOEL (varias)	COCLAM (I. de Montevideo). Ave Fénix (I. de Canelones) Las Gaviotas (I. de Salto) El Progreso (I. de Flores)	
Actuar como cliente	Sol Naciente, CIL y UCAP proveen servicio de gestión de residuos a Portones Shopping, Montevideo Shopping y CONAPROLE	COCLAM brinda servicio de gestión de residuos a la intendencia de Canelones	UCAP vende bolsas de nylon a la Obra San Vicente

En los casos liderados por la OSC su rol fue clave, tanto en la creación como en la sostenibilidad de los emprendimientos. Ella formuló el proyecto y consiguió el financiamiento, nucleó a los clasificadores, estableció el acuerdo comercial con las instituciones o empresas a las que prestan servicios cuatro de ellas (CONAPROLE, Intendencia de Montevideo, Portones Shopping y Montevideo Shopping), consiguió otros apoyos institucionales, realizó un seguimiento de los emprendimientos y ha estado permanentemente buscando alternativas para mejorar su capa-

cidad para apropiarse de más valor y ser auto-sustentables. Importa señalar que en todos esos casos una única OSC (Obra San Vicente) desempeñó este rol, lo que lleva a pensar si existen otras OSC en Uruguay calificadas para desempeñar este rol.

Algo parecido ocurrió con El Progreso, ya que la Intendencia de Flores diseñó el proyecto, nucleó y capacitó a los clasificadores, puso la infraestructura y los equipos, aportó la logística y se encarga de la gestión comercial. En los casos de Ave Fénix y Las Gaviotas la iniciativa del proyecto estuvo a cargo de un gobierno local (intendencias de Canelones y Salto respectivamente), pero su rol fue mucho más acotado. Cuando falta una organización que desempeña el papel asumido aquí por la Obra San Vicente (OSV) o por la Intendencia de Flores, los emprendimientos suelen ser más débiles. Este resultado es congruente con los hallazgos presentados por Fisher et al. (2010), que describen el papel de las OSC en la organización de los clasificadores, la puesta en marcha de los emprendimientos y su consolidación posterior. Las experiencias de Ave Fénix y Las Gaviotas convalidan esta hipótesis, pero desde la perspectiva inversa. En efecto, en estos casos no fue posible identificar un actor o una alianza de actores que funcionara de modo similar y ello parece explicar la mayor debilidad relativa de estos emprendimientos.

Es necesario señalar una debilidad común a todos estos NI. En todos ellos la presencia de un actor institucional que interviene en la gestión puede generar dependencia y condicionar la sostenibilidad del proyecto a la continuidad de esa presencia. Según Camilletti et al. (2005), esto es particularmente riesgoso en el caso de las cooperativas creadas por una organización externa, como es el caso de las experiencias aquí estudiadas. Para Camilletti et al. (2005) esta modalidad presenta algunas dificultades, entre las que destacan: 1) los objetivos de los emprendimientos suelen quedar subordinados a los de la institución patrocinante, lo que termina siendo aceptado de mala gana por los cooperativistas, solamente porque “representa una alternativa real de trabajo y empleo” (Camilletti et al., 2005: 27) y 2) el emprendimiento pierde capacidad de impulso autónomo, situación que estos autores encontraron en COCLAM (Camilletti et al., 2005: 30). De modo que en todas estas experiencias la institución que lideró el emprendimiento debe tener conciencia de este riesgo y desarrollar una actitud no paternalista que se materialice en incluir en su estrategia un horizonte de tiempo para la intervención. Esto debe complementarse con el desarrollo de una metodología que permita la transferencia de la gestión a los protagonistas del emprendimiento. Es necesario empoderar, pero más aún lo es el saber hacerlo.

**Financiar el proyecto.** Otra de los roles observados en la totalidad de los casos es el aporte de fondos no reembolsables, que en estas experiencias operaron como *capital semilla* y que se utilizaron para financiar la puesta en marcha del proyecto (por ejemplo, el financiamiento del BID al proyecto Reciclar Esperanzas). En algunos casos estos fondos se utilizaron para actividades puntuales de capacitación (por ejemplo, los que aportó el Ministerio de Desarrollo Social en Ave Fénix y Las Gaviotas) y en otros para financiar parte de la operación (por ejemplo, los fondos que provienen de la Ley de Envases). De modo que son variados los proveedores de estos recursos financieros: organismos internacionales (BID), gobierno central (MIDES), gobiernos locales (intendencias de Flores, Canelones y Salto) y sector privado (Cámara de Industrias del Uruguay, en el marco de la Ley de Envases Plásticos). Sin estas contribuciones económicas sería imposible implementar NI de clasificadores, ya que para comenzar estos proyectos requieren apoyos (asistencia técnica, coaching, capacitación, etc.) y recursos (capital inicial, equipamiento, infraestructura, etc.) para los cuales los clasificadores no poseen fondos ni pueden adquirirlos por sí solos.



**Capacitación y asistencia técnica.** Estas contribuciones aparecen también como funciones requeridas para el éxito de este tipo de proyectos. En la investigación de Licandro y Pardo (2013) se observó que en la mayoría de los casos allí incluidos (correspondientes a diversos sectores de actividad: agrícola, lechería, alimentos envasados, textil, etc.), la capacitación estuvo fuertemente centrada en los aspectos técnico-productivos de los emprendimientos, más que en los aspectos que se relacionan con la gestión. Por lo tanto, la capacitación estuvo a cargo de instituciones especializadas en el conocimiento técnico que se transfiere: empresas, universidades, programas de ministerios o instituciones dedicadas a la investigación y desarrollo. Pero éste no parece ser el caso de los NI de clasificadores, ya que entre ellos pre-existen las competencias técnicas requeridas para operar el emprendimiento. Debido a que ya recogían y clasificaban individualmente en las calles, estas personas tienen un conocimiento previo de los insumos, los procesos productivos y la comercialización. En consecuencia, en la mayor parte de los casos, la capacitación estuvo enfocada en aspectos relacionados con la organización y gestión del emprendimiento y fue realizada por la propia organización que lideró el proyecto.

**Acceso a infraestructura y equipamiento.** Este factor es crítico para este tipo de emprendimientos ya que el trabajo de clasificación requiere locales y maquinaria. En los casos en que se concurre a retirar los residuos también es necesario contar con vehículos. Los gobiernos locales fueron el actor con mayor protagonismo en brindar acceso a infraestructura y equipamiento (COCLAM, CRECOEL, Ave Fénix, El Progreso y Las Gaviotas). En dos de los restantes casos ese rol lo asumió una empresa (Sol Naciente y CIL) y en el otro lo hizo la OSC que lideró el proyecto (UCAP).

**Acceso a tecnología.** En los negocios inclusivos de clasificadores la transferencia o el apoyo para acceder a tecnología está relacionado exclusivamente con los procesos de integración vertical mediante la transformación de los residuos en productos de mayor valor. Esto se registró solamente en El Progreso, donde la Intendencia de Flores aportó la maquinaria para la fabricación de pellets, bolsas de nylon y mangueras.

**Acceso a insumos.** El éxito económico de estos NI depende de asegurar el acceso a insumos (el *flujo anterior* de Reficco y Vernis) y de mejorar la rentabilidad obtenida mediante la venta de materias primas recuperadas. En todos los casos el acceso a esas materias primas fue asegurado por alguno de los actores institucionales involucrados: en cuatro de estos casos este acceso fue asegurado mediante alianzas con gobiernos locales (COCLAM, Ave Fénix, El Progreso y Las Gaviotas), en otros tres mediante la alianza con un único cliente empresarial (Sol Naciente, CIL y UCAP), en uno se contó con el aporte de asociaciones de productores agrícolas (El Progreso) y otro las materias primas fueron aportadas por una amplia variedad de clientes (CRECOEL).

**Acceso a mercados.** Según Licandro y Pardo (2013: 235) el apoyo institucional para el acceso a mercados suele operar bajo una de dos modalidades. Por un lado, mediante distintos apoyos a las funciones de comercialización (acceso a canales de distribución o realización de la venta) y por otro, cuando la organización que lidera el proyecto es el agente que compra o comercializa los productos. Los NI de clasificadores comercializan bienes y servicios. Los primeros son las materias primas recogidas y clasificadas (que se comercializan a diversos actores de las cadenas de reciclaje) y los segundos son servicios de gestión de los residuos de empresas, gobiernos locales o instituciones. En cinco de los ocho casos al menos uno de los actores institucionales involucrados actúa según la segunda modalidad, ya que desempeña el rol de cliente para los servicios de gestión de residuos (UCAP, Sol Naciente, CIL, COCLAM y CRECOEL). En el

caso de El Progreso, la Intendencia de Flores interviene mediante la primera modalidad: participa activamente en la comercialización de algunas materias primas recicladas (papel y cartón) y de los pellets producidos en base a los residuos plásticos. Ave Fénix y Las Gaviotas no venden el servicio de gestión de residuos y no reciben apoyo institucional para la comercialización de las materias primas recuperadas.

## Los Impactos del apoyo institucional

La intervención de empresas, OSC o el Estado tiene potencial para generar un conjunto de impactos positivos sobre los NI, derivados de los roles o apoyos descritos en el punto anterior. Estos apoyos permiten resolver los principales desafíos que debe enfrentar cualquier emprendimiento inclusivo para ser sustentable dentro de la economía de mercado. Algunos de estos desafíos no fueron bien resueltos por los enfoques sobre creación de microemprendimientos adoptados en los años ochenta y noventa del siglo pasado, tal como lo demuestra la investigación de Licandro y Echeverriarza (2006): el acceso a mercados e insumos, el uso eficiente del microcrédito, la transformación cultural que requiere la gestión empresarial, el acceso a tecnologías apropiadas y la formalización, entre otros.

En cambio, las experiencias diseñadas bajo el enfoque de los negocios inclusivos muestran una mayor capacidad para abordar y resolver estos desafíos y, por lo tanto, para generar impactos positivos sobre el negocio, que contribuyen a su viabilidad y sustentabilidad económica. Según los hallazgos de Licandro y Pardo (2013: 248), el apoyo institucional genera 10 tipos de impactos de este tipo: 1) construir organización; 2) mejorar la producción y la productividad; 3) formalización del emprendimiento; 4) transferencia de know how; 5) acceso a tecnología; 6) contar con infraestructura y equipamiento; 7) acceder a créditos, 8) mejorar los procesos de compra y/o comercialización; 9) acceder a mercados e insumos y 10) obtener mejores precios. Con la única excepción del acceso al crédito, todos los demás impactos estuvieron presentes en al menos alguno de los casos de NI con clasificadores aquí estudiados. En la tabla 4 se presenta una descripción sintética de cada uno de los impactos identificados en estos casos.

En relación a las *mejoras en la producción y la productividad*, el trabajo de Licandro y Pardo (2013: 251) identifica cinco mecanismos a través de los cuales se manifiesta este impacto, cada uno de los cuales estuvo presente en al menos uno de los NI de clasificadores aquí estudiados: 1) mejoras en el proceso productivo (en todos se registró el pasaje de una recolección y clasificación artesanal a otra mejor organizada, basada en estándares y con mejor soporte de infraestructura y equipamiento); 2) mejoras en la calidad de los productos (esto se observa claramente en los tres casos de servicios de gestión de residuos a empresas: UCAP, CIL y Sol Naciente); 3) agregar valor a los productos (en todos los casos se agrega valor mediante la separación, limpieza y enfardado de las materias primas recuperadas); 4) mayor volumen de producción (todos, como resultado de la asociatividad y de contar con grandes proveedores de residuos) y 5) integración vertical (esto sólo se observa en El Progreso) y diversificación de productos (en varios casos la venta de materias primas recicladas se complementa con el servicio de recolección de residuos).

No ocurre lo mismo con el *acceso a tecnología*, ya que para clasificar y separar para la venta en las cadenas de reciclaje alcanza con equipamientos básicos. El caso de El Progreso demuestra que el acceso a tecnología es imprescindible si los emprendimientos de clasificadores quieren apropiarse de una parte mayor del valor en esas cadenas, mediante procesos de integración

vertical. Para fabricar pellets, bolsas de nylon y mangueras fue necesario invertir en maquinaria.

Un impacto muy importante es el *pasaje de la informalidad a la formalidad*. Este supone, para cada uno de los integrantes de los emprendimientos, el acceso a la seguridad social (seguro de desempleo, jubilación y seguro ante accidentes), cobertura de salud, cobro de aguinaldo y salario vacacional, entre otros beneficios que antes no tenían. De esta forma, la formalidad deriva en mayor inclusión económica y social.

El *acceso insumos* (materias primas) para procesar y comercializar en las cadenas de reciclaje (factor crítico en esta actividad económica) se vio favorecido por las alianzas institucionales que fueron tejidas en cada caso. Las materias primas que procesan los ocho emprendimientos asociativos aquí estudiados son mejores en cantidad y calidad respecto de las que recogen los clasificadores individuales. Por otra parte, en casi todos los casos (a excepción de CRECOEL), existe al menos un actor institucional que garantiza el acceso fluido a esas materias primas. COCLAM y Ave Fénix tienen contratos con las intendencias de Montevideo y Canelones respectivamente. Sol Naciente, CIL y UCAP los tienen con Portones Shopping, Montevideo Shopping y CONAPROLE. En el caso de El Progreso, el flujo de bidones de plástico y silos de nylon se apoya en acuerdos de la intendencia de Flores con las asociaciones de agricultores, en tanto que Las Gaviotas tiene asegurados los residuos que recoge la Intendencia de Salto.

Tabla 4. Impactos del apoyo institucional

Impacto		Descripción genérica	Casos
I1	Organización	Apoyo para organizarse y aprender a gestionar empresas	Todos
I2	Producción y productividad	Optimización en el uso de recursos (suelos, insumos, etc.), sistemas de producción de bajo costo, incremento de la productividad, mejoras en la calidad de los productos	Todos mejoran su productividad en relación a la clasificación individual
I3	Formalización	Exigencia de funcionamiento en la formalidad, apoyo para formalizarse	Todos
I4	Adquisición de know how	Desarrollo de competencias, capacitación y asistencia técnica, transferencia de conocimientos, metodologías de producción	Todos
I5	Acceso a tecnología	Transferencia tecnológica, acceso a tecnologías de bajo costo	El Progreso
I6	Infraestructura y equipamiento	Préstamo de equipos, vehículos y maquinaria, instalación de tanques de agua, uso de galpones y predios	Todos
I7	Acceso al crédito	Información sobre programas públicos de financiamiento, garantía en créditos de programas públicos e instituciones microfinancieras, financiación de insumos	Ninguno
I8	Mejora en procesos de compra y/o comercialización	Clubes de compra, venta colectiva, desarrollo de canales de distribución	El Progreso
I9	Acceso a mercados e insumos	Acceso a materias primas y otros insumos Venta asegurada con clientes estables, acceso a mercados y canales de terceros, aprendizaje sobre el funcionamiento de los canales de venta	Todos Todos menos Las Gaviotas
I10	Precios	Precios justos, asegurar precios	Todos

En El Progreso el apoyo institucional generó mejoras sustanciales en los *procesos de comercialización*. Este emprendimiento vende directamente las materias primas recuperadas a empresas

recicladoras o las utiliza para producir pellets y bolsas de nylon (lo que en los hechos significa operar en nuevos mercados). El resto de los emprendimientos logró una mejora, aparentemente poco relevante, pero que impacta sobre el precio que se obtiene de las materias primas recuperadas. En estos casos la asociatividad permitió saltar al acopiador barrial (que es quien se apropia de una parte importante del valor y muchas veces establece relaciones de explotación con los clasificadores individuales) y vender directamente a los grandes acopiadores. Como consecuencia de ello, se obtienen algunas mejoras en los precios con respecto a los que recibe el clasificador individual.

También el apoyo institucional contribuyó a resolver una de las mayores restricciones de los NI: el *acceso a mercados*. Si bien los NI de clasificadores tienen prácticamente asegurado el acceso a clientes para la venta de las materias primas recuperadas y clasificadas, no ocurre lo mismo con los servicios de gestión de residuos. En siete de los ocho casos los ingresos derivados de la venta de materias primas son complementados mediante ingresos generados por este tipo de servicios. UCAP, CIL y Sol Naciente reciben dinero de las empresas. COCLAM, Ave Fénix y Las Gaviotas lo hacen con gobiernos departamentales. CRECOEL es proveedor del servicio de gestión de residuos electrónicos de diversas empresas, asociaciones civiles y organismos del Estado.

Otro de los impactos importantes, en relación a la clasificación individual, es la *mejora en los precios* de las materias primas recicladas, como consecuencia del mayor volumen (que permite saltar el primer escalón de la intermediación), la incorporación de valor agregado (principalmente: limpieza y enfardado) y la menor urgencia para vender (porque generalmente cuentan con ingresos estables provenientes de los ingresos por servicios).

### **Tipo de alianzas interinstitucionales**

Claramente el trabajo colaborativo entre actores institucionales explica en buena medida el éxito (al menos relativo) que alcanzaron los ocho emprendimientos aquí estudiados. Fue fundamental para la creación, puesta en funcionamiento y sostenibilidad de cada uno de ellos. No obstante ello, importa señalar que en la mayoría de los casos ese trabajo colaborativo no constituyó una verdadera alianza estratégica en el sentido como la definieron Austin, Herrero y Reficco (2004). En este tipo de alianzas los socios tienen un alto nivel de compromiso, contribuyen más con sus competencias que con dinero, se involucran y el proyecto es importante para su misión y su estrategia. En CRECOEL, luego del impulso inicial, la Obra San Vicente quedó sola apoyando el emprendimiento, en tanto que la Intendencia de Montevideo dejó de aportar su principal contribución: las instalaciones donde comenzó operando este NI. En COCLAM la Intendencia de Montevideo redujo su participación a la compra del servicio de recolección de residuos y, en general, lo hace mediante procedimientos burocráticos. En Ave Fénix los roles y responsabilidades de los socios institucionales no están bien definidos y la relación entre ellos no funciona en forma fluida. En el caso de Las Gaviotas, luego del impulso inicial, el proyecto quedó exclusivamente bajo la orientación de la Intendencia de Salto, observándose, adicionalmente, un menor compromiso de este actor.

La situación es algo mejor en UCAP y El Progreso, ya que se observa un mayor grado de colaboración y compromiso entre los socios, pero solo uno de ellos asume la mayor parte de la responsabilidad. En el primer caso, CONAPROLE no se involucra en ayudar a resolver algunos problemas críticos de la cooperativa y en el segundo, las organizaciones de agricultores redu-

cen su participación a la promoción del proyecto entre sus asociados. Los únicos caso en el que el trabajo colaborativo se acerca al tipo ideal de alianza estratégica propuesto por Austin et al. (2004) son los de Sol Naciente y CIL. En estas experiencias la organización social y los shoppings trabajan en forma articulada, compartiendo capacidades y con fuerte compromiso de ambas partes. En el caso particular de OSV y Portones Shopping, se observa una de las características diferenciales de este tipo de alianzas: ambas organizaciones han desarrollado nuevas actividades conjuntas. Una de esas actividades fue la creación de CIL, ya que Montevideo Shopping pertenece al mismo grupo empresarial que Portones Shopping.

## CONCLUSIONES

**Primero.** En los casos aquí analizados ha sido fundamental el rol de lidezgo desempeñado por algún actor institucional, quien convocó a los clasificadores, los organizó y generó los apoyos necesarios para poner en funcionamiento el NI y hacerlo sostenible. Estos resultados son congruentes con los hallazgos presentados por Fischer et al. (2011: 234). A diferencia de los NI en cadenas de valor agrícolas, donde las *empresas ancla* suelen ejercer ese liderazgo, los NI con clasificadores son principalmente liderados por OSC y gobiernos locales. Ello parece explicarse por una combinación de factores. Por un lado, porque el problema de los residuos sólidos es una prioridad creciente para los gobiernos locales y porque desde hace más de 20 años las OSC trabajan con estos colectivos. Por otro lado, ello se debe a que las empresas ubicadas en ambos extremos de la cadena de reciclaje (las que generan los residuos y las que los transforman en nuevos materiales) no tienen los estímulos necesarios para sustituir a sus proveedores tradicionales por NI de clasificadores.

**Segundo.** La contribución de algunos de los actores institucionales se materializó en contratos de servicios entre ellos y los emprendimientos: COCLAM y la Intendencia de Montevideo, Sol Naciente y Portones, CIL y Montevideo Shopping, UCAP y CONAPROLE, Ave Fénix y la Intendencia de Canelones, El Progreso y la Intendencia de Flores. Esto, a su vez, ha servido para que los emprendimientos recibieran capacitación y know how, accedieran a locales y equipamiento y tuvieran que adecuarse a los estándares de calidad y a las exigencias de esos actores. Todo ello tiene un evidente impacto sobre su productividad y los potencia para el acceso a nuevos clientes y mercados y para desarrollar procesos de integración vertical hacia adelante. Este hallazgo es consistente con los resultados de otras investigaciones (Fischer et al., 2010) (IPES-BID, 2005). De igual forma, estos actores-clientes aseguran un flujo continuo de residuos, con un volumen importante (lo que permite tener escala) y relativamente homogéneo en términos del tipo de residuos (lo que facilita la planificación de los procesos productivos y comerciales, así como la especialización en algunos tipos de materias primas).

**Tercero.** En todos los casos el trabajo colaborativo entre los actores involucrados permitió complementar y generar sinergias, las que han sido un factor de éxito común a todos los emprendimientos. Es decir, la construcción de alianzas intersectoriales integradas por diversos actores institucionales potenció el aporte de cada uno de ellos. En todas las experiencias, la institución que lideró el proyecto fue también el artífice de la alianza. En general, los socios fueron buscados para complementar la contribución del líder, aportando recursos de los que éste carecía o que no formaban parte de su core business. Resulta interesante observar que en todos los casos participaron de la alianza actores de al menos dos sectores diferentes. El trabajo colaborativo entre estos actores permitió complementar competencias y recursos, lo que

se materializó en los siete tipos de apoyos identificados en la investigación. Además, la investigación sugiere que la creación de NI de clasificadores necesita la colaboración entre diversos sectores ya que ni las OSC ni el Estado ni las empresas pueden por sí solos realizar esos apoyos identificados en ella.

**Cuarto.** El estudio de estos casos contribuye al diseño de estrategias alternativas a la forma de trabajo tradicional de los clasificadores, que permitan generar mejoras significativas en la productividad de su trabajo, la estabilidad de sus ingresos económicos, las condiciones sanitarias y de seguridad en que realizan sus tareas, el acceso a los beneficios de la formalidad, la mejora en su calidad de vida y la mejora de su autoestima. Esas estrategias, basadas en la creación de NI, requieren el involucramiento de actores privados, estatales y de la sociedad civil, no solo para la implementación de emprendimientos específicos, sino también para el diseño de políticas públicas (fundamentalmente a nivel de los gobiernos locales) que promuevan su creación a gran escala. Estas políticas servirían para identificar oportunidades de negocio, rediseñar los sistemas municipales de recolección de residuos para que incorporen NI de clasificadores, estimular a las grandes empresas a contratar este tipo de emprendimientos para la gestión de sus residuos, crear mecanismos que faciliten la coordinación entre los actores institucionales (en particular, entre los estatales), desarrollar fuentes de financiamiento para la incorporación de tecnología que permita procesos de integración vertical en las cadenas de reciclaje, promover la investigación aplicada para mejorar las metodologías de intervención y los modelos de negocios, entre otros.

**Quinto.** En la mayoría de los casos ese trabajo colaborativo no constituyó una verdadera alianza estratégica en el sentido propuesto por Austin et al. (2004). Esto explica, entre otros factores, algunas debilidades que todavía presenta la mayoría de estos emprendimientos. Dos situaciones extremas ilustran esta situación. Por un lado, el caso de CRECOEL, donde la desaparición de uno de los socios institucionales amenaza seriamente la continuidad del proyecto y, por otro, el caso de Sol Naciente, en el que la existencia de una sólida alianza estratégica entre la OSC y la empresa es el principal factor de éxito. En Uruguay no existe una fuerte tradición de trabajo colaborativo intersectorial, siendo ésta una importante dificultad o amenaza para el desarrollo de Negocios Inclusivos.

**Sexto.** Otra debilidad parece estar dada por limitaciones que tienen los dos tipos de actores que tienden a liderar este tipo de proyectos: las OSC y los gobiernos locales. Entre las OSC que intervinieron en los 15 emprendimientos estudiados solamente una fue capaz de ejercer este liderazgo y sostenerlo en el tiempo. En cuanto a los gobiernos locales, su intervención ha sido bastante restringida, registrándose situaciones en las cuales la intendencia involucrada redujo su participación luego de que el emprendimiento comenzara a operar. La única excepción ha sido la Intendencia de Flores.

**Séptimo.** A pesar del tiempo transcurrido desde la fundación de cada emprendimiento, ninguno de ellos parece haberse consolidado, en el sentido de funcionar en forma autónoma de la organización que lideró su constitución. En todos los NI que lideró la OSV esta institución continúa involucrándose en la resolución de los problemas organizacionales y de relacionamiento con otros actores, aunque ello ocurre con diferente nivel de intensidad. En el caso de los emprendimientos liderados por gobiernos locales la dependencia respecto de éstos se manifiesta de dos formas: en la gestión y en lo económico. El Progreso es prácticamente gestionado por la Intendencia de Flores, en tanto que el resto de los emprendimientos del Interior del país (Ave Fénix y Las Gaviotas) continúan dependiendo de subsidios de las intendencias y han tenido

conflictos con ellas por este tema. Además, importa señalar que el grupo que fundó CRECOEL hace ya un tiempo que se desintegró y la cooperativa quedó en manos de uno solo de sus fundadores. ■

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- **Austin, J., Herrero G., Reficco, E. (2004).** *La nueva ruta: Alianzas sociales estratégicas.* Harvard Business Review, Edición Latinoamericana, 82(12), 31-40.
- **Austin, J., Gutiérrez, R., Ogliastrri, E., Reficco, E. (2009).** *Aprovechar la convergencia.* Academia, Revista Latinoamericana de Administración, 43, 93-106.
- **AVINA (2010).** *Negocios y Mercados Inclusivos: Definición y Marco Conceptual para el trabajo de AVINA.* Recuperado de [http://itemsweb.esade.es/wi/research/iis/pdfs\\_web/JornadaSEKN/DefenicionNI-MarcoconceptualAVINA.pdf](http://itemsweb.esade.es/wi/research/iis/pdfs_web/JornadaSEKN/DefenicionNI-MarcoconceptualAVINA.pdf)
- **Camilletti, A., Guidini, J, Herrera, A., Rodriguez, M., Martí, J.P., Soria, C. (2005).** *Cooperativas de trabajo en el Cono Sur. Matrices de surgimiento y modelos de gestión.* II Jornada Universitaria sobre Cooperativismo, Economía Solidaria y Procesos Asociativos, 22-34. Montevideo. Recuperado de [www.universidad.edu.uy/pmb/opac\\_css/doc\\_num.php?explnum\\_id=328](http://www.universidad.edu.uy/pmb/opac_css/doc_num.php?explnum_id=328).
- **Fisher, R.M., Bose, M., Ferreira, P., Comini, G. (2010).** *Gestión de residuos sólidos: Inserción de la población de bajos ingresos en la cadena de valor.* En Márquez P, Reficco E., Berger G. (Eds) *Negocios Inclusivos. Iniciativas de mercado con los pobres de Iberoamérica*, (pp. 205-239). Colombia: BID.
- **Hammond, A.L., Kramer, W.J., Robert, S.K., Tran, T. y Walker, C. (2007).** *Los siguientes cuatro mil millones: Tamaño del mercado y estrategia de negocios en la base de la pirámide.* Washington: World Resources Institute International Finance Corporation.
- **Hart, S.L., London, T. (2005).** *Developing Native Capability: What multinational corporations can learn from the base of the pyramid.* Standford Social Innovation Review, 3(2), 28-33.
- **Hart, S., Casado, F., Shpak, A., Dasgupta, S. (2013).** *Raising the Base of the Pyramid Through Enterprise: Innovative Case Studies of BoP Ventures and Initiatives.* Barcelona: Bop Global Network.
- **IPES-BID (2005).** *Mejoramiento de condiciones de vida de recicladores informales en ALC.* S/dato: Autor.
- **Karnani, A. (2007).** *Misfortune at the Botton of the Pyramid.* Greener Management International, 51, 99-110.
- **Kolk, A., Rivera-Santos, M., Rufin, C. (2013).** *Reviewing a Decade of Research on the "Base/Bottom of the Pyramid" (BOP) Concept.* Business and Society, doi 10.1177/0007650312474928.
- **Licandro O., Echeverriarza M. (2006).** *Reflexiones metodológicas para el desarrollo de proyectos productivos asistidos.* Montevideo: Trilce.
- **Licandro, O. (2013).** *Modelos para el análisis de los negocios inclusivos: construcción mediante el estudio de casos.* Telos, 15(1): 32 - 48.
- **Licandro, O., Pardo, L. (2013).** *Experiencias de Negocios Inclusivos en Uruguay.* Montevideo: Fundación AVINA.

- **London, T. y Hart, S.L. (2004).** *Reinventing strategies for emerging markets: Beyond the transnational model.* Journal of International Business Studies, 35, 350-370.
- **London, T., Anupindi, R. (2012).** *Using the base-of-the-pyramid perspective to catalyze interdependence-based collaborations.* Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America, 31(109), 12338-12343.
- **Márquez, P, Reficco E., Berger, G. (2009).** *Negocios inclusivos en América Latina.* Harvard Business Review, Edición Latinoamericana, 87(5), 29-38.
- **Márquez P, Reficco E., Berger G. (Eds.) (2010).** *Negocios Inclusivos. Iniciativas de mercado con los pobres de Iberoamérica.* Colombia: BID.
- **MIDES (2006).** *Tirando del carro. Clasificadoras y clasificadores: viviendo de la basura o trabajando con residuos.* Montevideo. Uruguay
- **Muñoz, D (2008).** Artículo de prensa publicado en El País el 21 de noviembre de 2008. La información se extrajo de [www.180.uy](http://www.180.uy), en consulta realizada el 6 de abril de 2011.
- **Pfitzer, M., Bockstette, V. y Stamp, M. (2013).** *Innovating for Shared Value: Companies that deliver both social benefit and business value rely on five mutually reinforcing elements.* Harvard Business Review, 91(9), 100-109.
- **PNUD (2008).** *Las empresas frente al desafío de la pobreza: estrategias exitosas.* New York: Autor.
- **Prahalad, C. K. y Hart S.L. (2002).** *The Fortune at the bottom of the pyramid.* Strategy + Business, 26, 2-14.
- **Prats, J. (2001)** *Gobernabilidad democrática para el desarrollo humano: Marco conceptual y analítico*". Revista Instituciones y Desarrollo, 10, 103-148
- **Reficco, E. (2006).** *¿Inclusión social a través de redes estratégicas?* ReVista. Harvard Review of Latin América, 6(1), 49-53.
- **Reficco, E. y Vernis, A. (2010).** *Ecosistemas organizacionales para fortalecer negocios inclusivos.* En Márquez P, Reficco E., Berger G. (Eds.) *Negocios Inclusivos. Iniciativas de mercado con los pobres de Iberoamérica*, (pp. 127-172). Colombia: BID.
- **Reficco, E., Márquez, P. (2012).** *Inclusive Networks for Building BOP Markets.* Business & Society 51(3): 512-554.
- **Rivera-Santos, M., Rufín, C., & Kolk, A. (2012).** *Bridging the institutional divide: Partnerships in subsistence markets.* Journal of Business Research, 65(12), 1721–1727.
- **Simanis E., Hart S. y Duke, D. (2008).** *The Base of the Pyramid Protocol: Beyond Basic Needs Business Strategies.* Innovations, 3(1), 57-84.
- **SNV-BID (2008).** *Un enfoque Empresarial sobre Negocios con el Mercado de la Mayoría.* Proyecto Mapeo del Sector Privado. Quito: Autor.
- **SNV y WBCSD (2011).** *Inclusive Business: Creating value en América Latina.* Quito: Autor.





# La relación entre responsabilidad social empresarial y voluntariado corporativo. El caso de Carle & Andrioli

## RESUMEN

En este artículo se describe y analiza la experiencia de una pyme uruguaya en materia de conceptualización, diseño y ejecución del voluntariado corporativo (VC). Este caso es protagonizado por Carle & Andrioli Contadores Públicos (C&A), una de las empresas pioneras en la incorporación de los principios de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en Uruguay. En ella el VC es concebido fundamentalmente como responsabilidad social hacia los empleados y como instrumento para la gestión de su cultura organizacional. El artículo incluye una breve descripción de los principales conceptos y modelos teóricos que fueron utilizados para la organización del análisis de la información y una presentación de la empresa, con foco en su concepto de RSE y en la forma como la gestiona. Su núcleo central está constituido por la descripción de la forma como C&A organiza el VC, la motivación de los voluntarios para participar y los beneficios que esta actividad genera para todas las partes involucradas: los voluntarios, las organizaciones donde se aplica, los públicos atendidos por ellas y la propia empresa. Finalmente, el artículo resume las que, a juicio de los autores, constituyen la "buenas prácticas" que aporta este caso al desarrollo del VC.

Palabras Clave: Voluntariado Corporativo, Responsabilidad Social Empresarial, Buenas Prácticas

### Datos de los autores:

**Stefanía Yapor**

**Título académico:** Licenciada en Sociología

**Pertenencia institucional:**

Programa de Investigación sobre RSE. Universidad Católica del Uruguay

**Cargo:** Investigador

**CONTACTO:**

stefania.yapor@ucu.edu.uy

.....  
**Oscar Licandro**

**Título académico:** Master of International Management

**Pertenencia institucional:**

Programa de Investigación sobre RSE. Universidad Católica del Uruguay

**Cargo:** Coordinador

**CONTACTO:**

olicandr@ucu.edu.uy

Recibido: 14 / 05 / 2015

Aceptado: 29 / 06 / 2015

## ABSTRACT

This article describes and analyzes the experience of a Uruguayan SME related to the conceptualization, design and implementation of corporate volunteering (CV). This case is led by Carle

& Andrioli Public Accountants (C & A), one of the pioneers in incorporating the principles of Corporate Social Responsibility (CSR) in Uruguay. In it, CV is designed primarily as social responsibility towards employees and as a tool for managing its organizational culture. The article includes a brief description of the main concepts and theoretical models that were used in order to organize the analysis of information. Also it has a presentation of the company, focusing on the concept of CSR and how it is managed. The core of the article consists of a description of how C&A organizes CV, the motivation of volunteers to participate and the benefits that this activity generates for all parties involved: volunteers, non-governmental organizations where it is carried out, public attended by them and the company. Finally, the article summarizes which, according to the authors, are the “best practices” that this case contributes to the development of CV.

**Key words:** Corporate Volunteering, Corporate Social Responsibility, Best Practices

## »» INTRODUCCIÓN

Carle y Andrioli es una PYME que se dedica al asesoramiento contable y tributario, a la consultoría y la auditoría. Fue fundada en 1991 por los contadores Darío Andrioli y Diego Carle quienes, junto a un asistente, fueron los primeros integrantes de la empresa. En 2001 se integró a Geneva Group International, una red internacional de firmas de auditoría y consultoría con sede en Suiza. A comienzos de la década pasada el estudio comenzó a crecer fuertemente y actualmente cuenta con una plantilla de 39 personas, en su mayoría, profesionales universitarios. Sus servicios se dividen en cuatro áreas: Contable y tributaria, Auditoría, Consultoría y Capital Humano. Se trata de un estudio con fuerte penetración en el segmento de la salud, en el que tiene importantes clientes como MP, SEMM y SECOM, pero también varias mutualistas del interior del país (CAMEC, CAMOC, etc.). También forman parte de su cartera otras empresas grandes (Arrozal 33, CITA, COT, Agencia Central, CALCAR, etc.), pero la mayor parte de sus clientes son PyMEs.

En este artículo se estudia la experiencia de C&A en materia de voluntariado corporativo (VC). Esta empresa ha logrado importantes avances en todas las dimensiones de la RSE, siendo válido afirmar que ha desarrollado una cultura de RSE. C&A es un caso de estudio muy interesante porque en él se puede observar cómo el voluntariado corporativo puede desempeñar un rol importante en la construcción de este tipo de cultura. La “buenas prácticas” que hemos identificado en la forma como esta empresa gestiona el VC, constituyen un interesante aporte para las empresas que lo practican y para las organizaciones no lucrativas (ONL) que requieren de voluntarios para su funcionamiento.

## »» MARCO CONCEPTUAL

El Voluntariado Corporativo surgió a fines de la década de los sesenta en Estados Unidos y se fue extendiendo lentamente por todo el mundo a lo largo de las siguientes décadas (Sanz, Córdoba y Calvet, 2012). En Uruguay, el VC se instaló en la década de los 2000 (Licandro, 2013). Es un tema reciente y que está en auge para muchas empresas y Organizaciones No Lucrativas<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> En este documento se utiliza el término Organizaciones No Lucrativas para referir al conjunto de las instituciones que canalizan el trabajo de los voluntarios corporativos: ONGs, fundaciones, asociaciones civiles, instituciones públicas,

Existe abundante bibliografía sobre el VC, tanto en el mundo de las organizaciones que lo promueven como en el ámbito académico. No obstante, se observa un mayor desarrollo en el primero de ellos. Las principales fuentes de esta literatura externa al mundo académico son diversas organizaciones con foco en la difusión y promoción de la RSE, para las cuales el VC es una herramienta al servicio de ella. En este documento se refieren publicaciones que poseen este origen: Acción Empresarial (2004), Fundación Compromiso (2008), Observatorio de Voluntariado Corporativo (2009) y Volutare (2013). En ellas se incluyen definiciones sobre el VC, se proponen tipologías y diversas herramientas para gestionarlo entre otros contenidos. Son, fundamentalmente, guías de apoyo para las empresas que deseen comenzar a embarcarse en este tipo de prácticas.

Por otro lado, la literatura elaborada en el mundo académico sobre VC es todavía incipiente, aunque este fenómeno ha crecido en importancia (Licandro 2013) (Vaidyanathan, 2008). Esta literatura ha puesto énfasis en discutir el concepto y ha investigado fundamentalmente sobre los diferentes tipos de VC que son practicados (Cavallaro, 2006). Más recientemente, el mundo académico ha comenzado a investigar temas importantes para la gestión del VC, como es el caso de la motivación y satisfacción de los voluntarios (Costa de Azevedo, 2007) (Dávila de León, 2010) (Do Paço, 2013). Estas investigaciones se nutren del marco teórico y estudios empíricos acumulados sobre el voluntariado en el sector no lucrativo que notoriamente se encuentran más avanzados, tal como lo demuestran los trabajos de Dolnicar y Randle (2004) y Ferreira, Proença y Proença (2008).

En Uruguay las investigaciones sobre VC también son incipientes. En la publicación *Voluntariado(s). Manual de Gestión y formación. Una mirada desde Uruguay* (Mesa Nacional de Diálogo sobre Voluntariado y Compromiso Social e ICD, 2011), se describieron en forma concisa los diferentes ámbitos y formas en donde se puede desarrollar el voluntariado. Una de ellas es la modalidad que el documento denomina *Voluntariado empresarial*. En el libro *Presente y futuro del voluntariado en Uruguay* (Pereira, Bettoni y Licandro, 2012) se estudiaron tres casos de empresas que lo incorporaron en el marco de sus prácticas de RSE. Una de ellas es Carle & Andrioli Contadores Públicos. A partir de este estudio quedaron abiertas diversas líneas de investigación.

En relación al análisis del caso presentado en este artículo importa abordar y describir cinco aportes de la literatura teórica y empírica sobre VC: 1) la formulación de definiciones sobre este concepto; 2) el diseño de tipologías; 3) el estudio de las motivaciones de los voluntarios; 4) la identificación de los impactos del VC sobre los actores involucrados (voluntarios, beneficiarios y empresa) y 5) la profundidad del trabajo colaborativo entre las empresas que practican el VC y las organizaciones hacia donde se canaliza.

## Definición de Voluntariado Corporativo

Se han formulado diversas definiciones sobre el concepto de "Voluntariado Corporativo". Para la Fundación *Points of Light* (organización que se dedica al servicio del voluntariado movilizándolo a millones de personas) es "cualquier medio formal u organizado utilizado por una compañía para animar y apoyar a sus empleados y jubilados a ofrecer voluntariamente su tiempo y habilidades al servicio de su comunidad" (Acción Empresarial, 2004:7). La Fundación Com-

---

organizaciones comunitarias, etc. Se prescinde aquí de una discusión conceptual sobre el significado de ese término y se lo adopta con fines exclusivamente prácticos.

promiso de Argentina lo entiende como el “conjunto de actividades promovidas y facilitadas por la empresa con el fin de crear y sostener – brindando recursos económicos, humanos y tecnológicos – un canal de participación de los empleados para que, en calidad de voluntarios, brinden su tiempo, capacidades y talentos a diferentes organizaciones sociales” (Fundación Compromiso, 2008:8).

Estas y otras definiciones propuestas por organizaciones que promueven el VC establecen en común que se trata de actividades promovidas y facilitadas por las empresas, en donde sus empleados y jubilados ofrecen su tiempo y habilidades de forma libre, sin coacción, al servicio de la comunidad, no percibiendo remuneración económica alguna por su carácter de voluntario, con arreglo a proyectos o programas concretos (Voluntare, 2013). Existe un consenso generalizado en cuanto a que la participación en estas actividades debe ser libre: la empresa no puede obligar a sus empleados a hacerlo (Observatorio de Voluntariado Corporativo, 2009).

### La motivación de los voluntarios

Son diversos los factores que pueden incidir en el momento en que el voluntario decide implicarse en prácticas de VC. En la bibliografía que investiga la motivación de voluntarios en ONL y otras instituciones no empresariales (las cuales se utilizan como insumos para analizar las motivaciones de los voluntarios en las empresas), se han identificado diversos tipos de motivaciones, entre las que destacan: 1) *altruistas*, 2) de *sentido de pertenencia*, 3) de *reconocimiento social* o ego y 4) de *aprendizaje y desarrollo* (Ferreira, Proença y Proença, 2008, etc.).

A los voluntarios *altruistas* les satisface ayudar a otros o ser coherentes con sus valores personales. Aquellos que valoran el voluntariado como una oportunidad de hacer amigos y vincularse socialmente tienen motivaciones de tipo de *sentido de pertenencia*. Para quienes consideran que a partir del voluntariado pueden buscar contactos institucionales o fortalecer su carrera profesional, las motivaciones son de tipo de *reconocimiento social* o ego. Por último, las motivaciones vinculadas con el hecho de enfrentar desafíos y adquirir otros conocimientos son las de *aprendizaje y desarrollo* (Ferreira, Proença y Proença, 2008, etc.). Otro tipo de motivación hacia el voluntariado mencionado en la bibliografía, aunque en menor medida, es la del *compromiso personal con la institución* (Dolnicar y Randle, 2004).

En el libro “Presente y futuro del voluntariado en Uruguay” (Pereira, Bettoni y Licandro, 2012), al analizar los 10 de casos allí incluidos (tanto en ONL como en empresas) se construyó una clasificación de las motivaciones. En ella se puede ver la presencia de los factores arriba mencionados. Esas motivaciones están relacionadas con el *compromiso social* (ayudar a la comunidad, querer hacer algo por el otro, transformación social), con los *intereses personales* (gratificación por labor realizada, interés profesional, práctica laboral, interacción con otros, inclusión en determinado grupo, etc.) y con la *motivación externa*. Esta última está representada por los casos de VC en donde el impulso motivacional inicial es dado por la empresa, pero luego inciden los otros tipos de motivaciones en la decisión personal de incorporarse o no al trabajo voluntario (Pereira, Bettoni y Licandro, 2012).

Para analizar las motivaciones en el VC, Costa de Azevedo (2007) se basa también en tipologías provenientes del campo de lo social. Concluye que las motivaciones son variadas y que no se reducen a la solidaridad (el altruismo ligado al asistencialismo, según la autora), sino que tam-

bién pueden ser un foco de beneficio personal o colectivo, de ciudadanía y de transformación de la realidad.

### Tipos de Voluntariado Corporativo

La construcción de tipologías es algo habitual en la producción académica sobre gestión de empresas y otros tipos de organizaciones, debido a la necesidad de encontrar regularidades que permitan diseñar herramientas específicas para el abordaje de los diferentes problemas que involucra el funcionamiento de los grupos humanos organizados. Esto es particularmente cierto en el caso de la gestión del voluntariado corporativo. No obstante ello, la construcción de tipologías es algo todavía emergente en la literatura sobre este tipo de actividad. A continuación se mencionan algunas de esas tipologías.

BasKerry K. Allen (Acción Empresarial, 2004) propuso una clasificación del VC basada en la forma como la empresa vincula a los voluntarios con la institución donde ejercen el voluntariado y el tiempo en que lo liberan de sus tareas laborales habituales para dedicarse al trabajo a estas prácticas. Diferencia cinco tipos de voluntariado: 1) *“matching – individual”*, que asocia a cada empleado con un trabajo específico a realizar en una ONL; 2) *proyectos grupales*, que consisten en actividades grupales en proyectos específicos de corto plazo; 3) *de tiempo libre*, donde pueden dedicar horas de trabajo (remuneradas) al voluntariado; 4) *personal en préstamo*, variante del anterior mediante la cual la empresa aporta una parte del tiempo de sus empleados para participar en proyectos y 5) el *permiso por servicio social*, que consiste en liberar al empleado de sus responsabilidades de trabajo durante un período largo de tiempo para dedicarse en forma exclusiva a la ONL, percibiendo su salario y demás beneficios.

Por su parte Fundación Compromiso (2008) propone tres modelos de programas de VC que se diferencian entre sí por la forma como los voluntarios despliegan estas prácticas: 1) *jornada de VC*, una forma masiva y puntual de participación de los voluntarios convocada por la empresa; 2) *presentación de concursos o proyectos*, consiste en actividades propuestas y protagonizadas por los voluntarios y 3) *participación activa en organizaciones sociales* mediante actividades más o menos estructuradas que involucran otros activos de la empresa (fondos, equipamiento, productos, etc.) y cierto grado de involucramiento con la ONL.

Finalmente se menciona la tipología propuesta por Licandro (2013), que diferencia cuatro tipos de VC: 1) *voluntariado directivo*; 2) *prestación de servicios*; 3) *participación en programas estructurados gestionados por ONL* y 4) *actividades ad hoc*. En el *voluntariado directivo* el voluntario ejecuta tareas de gestión (traspaso de conocimientos y experiencia en materia de gestión), lo que permite a las ONL el acceso al capital social de esos directivos y un mayor compromiso de las empresas con ellas. En la *prestación de servicios* el voluntario brinda, sin costo a la ONL, algunos de los servicios que la empresa ofrece (pueden ser contables, asesoramiento en publicidad, desarrollo de software, etc.), lo que le permite, por ejemplo, mejorar su gestión y ahorrar costos. En el tercer tipo, las ONL diseñan programas de voluntariado fuertemente planificados y con experiencia probada, a los cuales las empresas se pueden sumar (como la construcción de viviendas en Techo). Esta modalidad puede resultar interesante para las empresas debido a que las actividades ya están organizadas por la ONL y existe menor incertidumbre en cuanto a los procesos y resultados obtenidos. Finalmente, el voluntario puede participar con *acciones ad hoc*, por ejemplo, colaborar en situaciones de desastre natural con campañas de recolección de alimentos y abrigos. Esta forma de voluntariado puede ser complementaria de otras que insinúan una relación de colaboración con la ONL de más largo plazo (Licandro, 2013).

## Impactos del Voluntariado Corporativo para los actores involucrados

El VC implica, dentro del marco de políticas de RSE, que sus acciones se realicen desde la postura de ganar-ganar entre las partes involucradas: la empresa, los voluntarios, la comunidad y las ONL. Estos actores pueden verse beneficiados con las prácticas de VC de diversas formas (Acción Empresarial, 2004), (Observatorio Corporativo de España, 2009), (Pereira, Bettoni y Licandro, 2012) y (Sanz et al., 2012).

Una empresa a través de sus acciones de VC puede mejorar su clima organizacional, fomentar el sentido de pertenencia de sus empleados, reforzar valores corporativos, mejorar la comunicación a nivel interno y externo y fortalecer su vínculo con la comunidad y otros stakeholders (Sanz et al.2012).

A los voluntarios, el VC les permite aplicar sus conocimientos en otros ámbitos diferentes a los de sus actividades laborales cotidianas, tener contacto con otras realidades, desarrollar competencias (como mejorar habilidades de trabajo en equipo, liderazgo, entre otras) y contribuir a su deseo de ayudar a otros.

Por su parte, la comunidad puede verse beneficiada con las prácticas de VC porque se fomenta la inversión social de empresas en ella y en las ONL, se incrementan las actividades de voluntariado con profesionales que aportan know how o se crean alianzas con empresas para obtener diferentes recursos (Acción Empresarial, 2004). Además, las ONL pueden reforzar su imagen institucional o reclutar empresarios y gerentes para actuar en la dirección de estas organizaciones (Pereira, Bettoni y Licandro, 2012). La tabla adjunta sintetiza los principales beneficios que, según Licandro 2013, genera el VC para todas las partes.

*Tabla N° 1 Beneficios del voluntariado corporativo para los actores involucrados*

Beneficios para las empresas	Beneficios para los trabajadores
Permite un mayor alineamiento del personal Mejora el clima organizacional Permite captar y retener talentos Desarrolla competencias en el personal Contribuye a generar mayor compromiso de los integrantes de la empresa Permite transferir know how desde el sector social Contribuye a mejorar la reputación corporativa y a mejorar la relación con la comunidad	Es una oportunidad para canalizar inquietudes y valores personales Ayuda a construir capital social
	<b>Beneficios para las instituciones</b> Amplía la base de voluntarios disponibles Facilita el reclutamiento de voluntarios especializados Potencia el desarrollo de nuevas actividades Refuerza la imagen institucional de las organizaciones sociales Permite reclutar empresarios y gerentes para actuar en la dirección de las OSC

*Fuente: Licandro (2013)*

## Profundidad del trabajo colaborativo entre empresas y OSC

La colaboración entre empresas y organizaciones del sector no lucrativo se puede concebir como una estrategia para la construcción de valor social. Las empresas convencidas de profundizar su RSE pueden encontrar en estas organizaciones unos socios formidables para implementar proyectos sociales, gestionar su relación con la comunidad y para poner en marcha programas de voluntariado corporativo. En el caso particular del VC, las empresas necesitan

trabajar junto a otros actores sociales, quienes les aportan un espacio para el voluntariado de sus empleados y competencias para su gestión que ellas no poseen.

La colaboración entre empresas y ONL es un proceso que se construye entre las partes a lo largo del tiempo. Según Austin, Herrero y Reficco (2004) el trabajo colaborativo entre empresas y ONL puede adoptar diversos formatos y niveles de profundidad. Así, en un extremo, se observan formas de cooperación de tipo puntual y poco valor estratégico, que implican un bajo compromiso y escasa interacción entre las partes, a las que estos autores llaman *filantrópicas*. Y, en el otro extremo, hay casos de cooperación más profunda, que, entre otras características, se destacan por ser diseñadas para operar a largo plazo, tener un importante valor estratégico para las partes e involucrar un alto compromiso y un fuerte nivel de interacción entre ellas. Estas formas de trabajo colaborativo, a las cuales los autores denominan *integradoras*, constituyen verdaderas alianzas estratégicas. Cuando dicho trabajo se encuentra a mitad de camino entre el nivel filantrópico y el integrador, los autores lo designan como *transaccional*.

Austin (2003) propone ocho variables para caracterizar el nivel de profundidad del trabajo colaborativo entre empresas y ONL: nivel de compromiso, importancia para la misión, magnitud de los recursos aportados por las partes, tipo de recursos aportados, espectro de actividades, nivel de la interacción, complejidad de gestión e importancia estratégica para los actores. Un promedio de valores bajos en estas variables indica que la colaboración se encuentra en el nivel filantrópico, lo opuesto sugiere que está en el nivel estratégico y valores intermedios ubican la colaboración en el nivel transaccional.

Según Sáenz et al (2012) esta clasificación, general al trabajo colaborativo entre empresas y ONL, es aplicable en forma particular al VC:

*“...de la misma manera que la colaboración entre las empresas y las ONL puede adoptar formas muy variadas y establecerse, además, en diferentes niveles, son también múltiples las fórmulas que una empresa puede adoptar para orientar sus programas de voluntariado corporativo” (Sanz et al, 2012: 22)*



## METODOLOGÍA

Para la elaboración de este artículo se utilizó información relevada en una investigación anterior (Yapor y Sabath, 2012 y Sabath y Yapor, 2013) y nueva información relevada específicamente para ello. Esa investigación anterior incluyó análisis documental, entrevistas semi-estructuradas al Director de la empresa y a integrantes del Comité de RSE y la aplicación de una encuesta a los voluntarios con el fin de conocer sus motivaciones. Entre los documentos analizados destacan: el código de conducta, las memorias sociales publicadas hasta ese momento, el informe con los resultados de la aplicación del IRSE (Indicadores de Responsabilidad Social Empresarial)<sup>2</sup>, la página web de la empresa y, además, materiales de prensa sobre Carle & Andrioli relacionados con VC y RSE.

Esas fuentes de información fueron complementadas en 2015 con: 1) una entrevista semi-estructurada al Director de la empresa, otra entrevista a un integrante del Comité de RSE, una en-

<sup>2</sup>El IRSE es un sistema de autoevaluación de la RSE que gestiona la Asociación Cristiana de Dirigentes de empresa que emplea 109 indicadores sobre la relación de la empresa con ocho tipos de stakeholders: accionistas, trabajadores, clientes, proveedores, competidores, comunidad, Estado y medioambiente.



trevista grupal a seis voluntarios y una revisión de nuevos documentos, entre los que destaca el último informe de Great Place to Work correspondiente a 2014.



## LA RSE EN CARLE Y ANDRIOLI

### Historio

Según el análisis interno de la dirección, C&A ha recorrido diversas fases o etapas en su proceso de incorporación de la RSE. La primera se remonta apenas al año 2002, cuando la empresa estaba integrada por tan solo 10 personas. En esa época, el contador Andrioli accedió a lecturas sobre el tema y comenzó a asistir a conferencias, descubriendo que el enfoque de RSE le aportaba un marco conceptual para llevar adelante sus convicciones personales. En 2002 se iniciaron las primeras acciones. Con la finalidad de aprender sobre el tema, el Estudio decidió en 2003 participar en la primera edición del IRSE, una herramienta de autoevaluación de la RSE diseñada y gestionada por la Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresas (ACDE). Hacia el final de esta fase, en 2004, Carle & Andrioli se asoció a DERES, sus miembros comenzaron a participar en talleres organizados por esta institución e iniciaron un proceso de formación en esta temática.

En la segunda etapa se empezaron a aplicar internamente las herramientas sugeridas en el Manual de Primeros Pasos publicado por DERES (2003), poniéndose foco en el trabajo hacia el interior de la empresa, procurando obtener el compromiso de los integrantes. Se avanzó en materia de políticas de RSE dirigidas al personal (descripción de cargos, sistemas de evaluación, capacitación, aplicación de encuestas internas, etc.), se definieron la misión y la visión del estudio y se elaboró en 2005 el código de conducta. También se redefinió la estructura organizativa.

En la tercera etapa se inició el proceso de incorporar prácticas de RSE dirigidas hacia los clientes y la sociedad. En 2005 la empresa comenzó a participar en la encuesta de clima laboral de Great Place to Work. En relación a los clientes se formalizaron las cartas de compromiso y de confidencialidad. A partir de esa época, cada año, todos los integrantes del estudio firman un compromiso de confidencialidad que, a pesar de ser bastante exigente, es aceptado con naturalidad. En materia de acciones hacia la comunidad, se comenzó a participar en las construcciones de Un Techo para mi País (actualmente, Techo) y en diversas actividades de apoyo a proyectos sociales. Fue en esta etapa que se iniciaron las actividades de voluntariado y se comenzó a trabajar en responsabilidad ambiental, incorporándose al programa de reciclaje de papel que implementa REPAPÉL.

Hacia 2006, Carle & Andrioli ya se encontraba en condiciones de constituir un comité de RSE y publicar una memoria social; y así lo hizo. En ese momento se ubica el inicio de la cuarta etapa. Se continuó avanzando a nivel interno, mediante la introducción de un plan de retención de empleados y la implementación del sistema de gestión de calidad. En esta etapa se realizaron las primeras acciones conjuntas con DESEM, ENDEAVOR y Fundación FORGE<sup>3</sup>; se profundizó la relación con Un Techo para mi País y se brindó apoyo a proyectos sociales en otras localidades de Uruguay (Carmelo, Nueva Helvecia). También, en esta fase se consolidaron las actividades

<sup>3</sup> Forge es una organización que facilita el acceso laboral a jóvenes de escasos recursos en América Latina. Ver Panizza, F. (2014)

de voluntariado y se inició el proceso de fomento de la RSE entre algunos clientes. Darío Andrioli pasó a integrar el Comité Ejecutivo de DERES y algunos miembros de la empresa se incorporaron a comisiones de esta organización. Uno de los hitos más importantes de esta fase fue la adhesión al Pacto Global de las Naciones Unidas en 2007.

Esa cuarta etapa parece estar dando actualmente lugar a una quinta caracterizada por la consolidación de lo hecho hasta el momento y por un mayor empoderamiento de los integrantes de la empresa. Según Darío Andrioli:

*“Se estiró la cuarta etapa, no hemos hecho nada innovador, los desafíos son para la gente más joven y seguramente está vinculado al apoyo al emprendedurismo social. Primero los lideré yo, después yo los acompañé y ahora ellos ya están funcionando...funcionan autónomamente con una referencia mía... Queremos profundizar, profundizar que sea lo más participativo posible. Ahí identificamos y generamos nuevos líderes. La quinta etapa la pienso como autonomía, que los dueños del proceso sean ellos, que se apropien y hagan propuestas, como están haciendo. Hoy todavía me consultan, pero están bien rumbeados (...) La autonomía la estamos cumpliendo, por ejemplo, en la Memoria de RSE no he hecho nada, la hicieron ellos y también el IRSE lo hicieron ellos”.*

También en esta quinta etapa C&A se ha propuesto llevar el concepto de RSE al servicio que presta a sus clientes, no en el sentido de brindar consultoría en este tema, sino a través de la incorporación de los principios de la RSE al trabajo directo con ellos.

*“Estamos convencidos de que podemos aportar desde tres lados: el Cuarto Estado Financiero<sup>4</sup>, la prevención del fraude (principio 10 del Pacto Global: evitar la corrupción de todas las formas) y el enfoque preventivo en el medio ambiente con los proyectos de inversión que estamos usando”.*

La siguiente frase, extraída de la introducción a la Memoria 2014 sintetiza ese proceso:

*“La RSE es para nosotros un proceso de continuo aprendizaje y mejora. En ese camino nos encontramos y seguiremos en el futuro” (Carle & Andrioli, 2014: 4).*

## **El concepto de RSE en la cultura de Carle & Andrioli**

En esta empresa no se formula una definición explícita de RSE, pero del análisis de sus acciones y documentos, así como de las opiniones personales de su director, se infiere que C&A adopta una definición de RSE alineada con el enfoque propuesto en la ISO 26.000. En su página web puede leerse:

*“La Responsabilidad Social Empresarial (RSE), más que una sigla, es un compromiso y una manera de retribuir a la comunidad al menos algo de lo que ella le aporta a CARLE & ANDRIOLI. Es también una invaluable herramienta para reafirmar la identidad y cultura organizacional del estudio. Más allá de los números, de las computadoras y las oficinas, CARLE &*

4 El “Cuarto Estado Financiero” es una herramienta para medir la efectividad de la Responsabilidad Social Empresarial. Muestra cómo el resultado de una empresa y el valor generado no se limitan a las ganancias para los accionistas, ya que muestra el compromiso de la compañía con las necesidades sociales, medioambientales y económicas y cómo dichos compromisos impactan en sus relaciones comerciales. Ver Perera y Zicari (2009)

*ANDRIOLI realiza todos los años acciones que tienen por objetivo contribuir al desarrollo de sus integrantes y de su comunidad”<sup>5</sup>*

Según Darío Andrioli la *“RSE está en la misión y visión de la empresa, eso fue una pegada porque si vos lo tenés en la misión y visión siempre te leen antes, el que viene a casa sabe, más o menos...”* Efectivamente, en la definición de la visión hay una referencia explícita a la RSE. Allí se establece que la empresa pretende convertirse en un referente en este tema. También resulta interesante la inclusión de una referencia al *“desarrollo personal y profesional”* de sus integrantes. Si bien, en la definición de Misión no se menciona explícitamente la RSE, los criterios que se proponen a los efectos de dar cumplimiento a ésta incluyen una referencia directa al cumplimiento de los principios y valores establecidos en el Código de Ética del Colegio de Contadores, Economistas y Administradores del Uruguay.

### **Visión.**

*“Conocer y atender las necesidades de los clientes, superando sus expectativas y adaptando nuestros servicios a sus requerimientos específicos. Satisfacer y contribuir al desarrollo personal y profesional de todos los integrantes del Estudio, siendo referentes en conceptos de Responsabilidad Social profesional y Empresaria”<sup>6</sup>.*

### **Misión**

*“Brindar a las empresas e instituciones servicios profesionales con estándares elevados de calidad técnica y funcional, en forma personalizada y confidencial, aplicando normas y prácticas profesionales que cumplan las exigencias nacionales e internacionales”<sup>7</sup>.*

El análisis de la información reveló que en Carle & Andrioli se ha avanzado mucho en materia de incorporación de la RSE, al punto que es posible afirmar que este concepto se ha integrado a la cultura de la empresa. Más aún, esta filosofía de negocios orienta efectivamente el accionar de esta empresa. En la breve descripción del proceso histórico formulada anteriormente se puede observar cómo la incorporación paulatina del concepto contribuyó a modernizar el modelo de gestión y marcó profundamente la forma de relacionarse con los stakeholders, principalmente los empleados y los clientes. La RSE, en tanto filosofía de negocios, ha sido adoptada por la Dirección, pero también por la totalidad del personal. Esto fue reconocido por los voluntarios y por el Director de la empresa. Este lo ha reconocido públicamente, tal como se infiere de la siguiente frase, extraída de la editorial de la Memoria Social 2014:

*“Un concepto nos surgió con claridad a la hora de definir esta Memoria Social: la cultura y valores del estudio están presentes en sus integrantes”*

Según el Cr. Andrioli, al principio costó un poco que los miembros de la empresa comprendieran la importancia de la RSE. Pero de a poco fue encontrando la forma que lo entendieran y se entusiasmaran. Según él, las principales acciones que contribuyeron a este resultado fueron: a) La creación del Comité de RSE, integrado por personal de diferentes sectores; b) la permanente

---

5 Extraído de <http://www.carle-andrioli.com.uy/rse.php>

6 Carle & Andrioli (2014).

7 Carle & Andrioli (2014). Importa mencionar que además se señalan varios criterios destinados a efectivizar el cumplimiento de la misión. Uno de ellos establece: *“Dar cumplimiento a los principios y valores del Código de Ética y conducta del Colegio de Contadores, Economistas y Administradores del Uruguay”.*

capacitación en esta temática, ya que la empresa aprovechó su participación en DERES para incentivar al personal a asistir a cursos, talleres y conferencias organizados por esta institución y c) un fuerte y sostenido trabajo de comunicación interna de actividades.

## El Comité de RSE

Este comité ha jugado un papel relevante en el proceso de adopción de la RSE en C&A. Está integrado por miembros de diferentes sectores de la empresa para que su accionar sea representativo. En 2014 lo conformaban siete colaboradores, algunos de ellos ingresados recientemente a la empresa, lo que abre un espacio a la participación de todos los miembros, trascendiendo su jerarquía o antigüedad. Este comité propone lineamientos y actividades, las organiza y canaliza las ideas de los demás integrantes de la empresa. Es además el responsable de redactar la Memoria Social.

Tanto el director como los voluntarios entrevistados coinciden en que si bien este comité cumple con esas funciones, no es el actor institucional que centraliza o monopoliza las acciones de RSE, tal como ocurre en otras empresas. Los siguientes testimonios de los voluntarios entrevistados sostienen esta afirmación:

*“No funciona como un departamento de RSE aparte sino que está en la filosofía de Darío [Director] que se involucró él primero, era él que dirigía el Comité y proponía las prácticas y dijo: ‘No, para que esto funcione realmente tenemos que armar un Comité en donde yo no esté’. Incluso el salió, decía que no puede ser algo del Director...”*

*“La idea era contagiar... que el personal sugiriera... Es algo de todos”.*

*“Lo más importante es que es algo opcional, nadie te lo impone, no te tienen que decir: ‘Vos andá a RSE’ [al Comité de RSE]”.*

La integración al Comité de RSE también es voluntaria, lo que constituye un factor importante para el éxito de las prácticas de RSE y VC, ya que sus integrantes participan motivados por compartir valores y por considerarlo como parte de la filosofía organizacional.

## Dos herramientas clave: el Código de Conducta y la Memoria Social

### Código de Conducta

Este documento fue elaborado en 2005 y tuvo como principal cometido ayudar en el proceso de institucionalización de la RSE. También se lo concibió como una forma de “bajar” la visión de la empresa a la práctica cotidiana. Uno de los factores que motivó a la dirección para elaborarlo fue el darse cuenta que las grandes crisis económicas y financieras que estaban afectando al mundo expresaban una profunda crisis de valores.

Según Darío Andrioli, para la redacción de este código fue muy importante el aprendizaje adquirido en el marco de la participación en DERES y ACDE. Señaló que aprendieron de importantes empresas que integran estas organizaciones.

Se trata de un documento<sup>8</sup> corto, que se propone “establecer en forma resumida estándares mínimos de comportamiento y principios éticos”. Como máxima principal señala, en forma prescriptiva, que todos los miembros de la organización “deben actuar en forma consistente con la visión y misión”. El código se organiza en cuatro capítulos que refieren a: 1) el comportamiento de la Dirección; 2) el comportamiento del resto de los integrantes; 3) criterios para los servicios y la relación con los clientes y 4) un breve referencia a comportamientos propios de la RSE. Entre estos últimos, destacan:

- a. *“Tener presente la importancia de las obligaciones profesionales con la sociedad de la función que cumplen los servicios prestados”.*
- b. *“Promover la responsabilidad social empresarial, participar en actividades e integrar asociaciones y organizaciones que la fomenten”.*
- c. *“Realizar aportes y colaboraciones a la comunidad y apoyar y cooperar con proyectos sociales y pequeños emprendimientos”.*

De la lectura de estas indicaciones presenten en el Código de Conducta se infiere la importancia que esta empresa otorga a la RSE. La misma no es opcional para sus integrantes. Se les exige: 1) que actúen con responsabilidad social en su práctica profesional; 2) que promuevan activamente la RSE y 3) que contribuyan a la resolución de los problemas sociales del país.

## **La Memoria Social**

Al finalizar el ejercicio 2005-2006, Carle & Andrioli publicó su primera Memoria Social y continúa haciéndolo cada año. Desde ese año ha elaborado ocho documentos de este tipo, pudiendo observarse una evolución importante en materia de diseño y contenido. Importa señalar que este reporte no es un Balance Social en sentido estricto.

Su estructura es sencilla, pero contiene bastante información. Incluye una carta del Director, una introducción, una presentación esquemática del plan de acción de RSE para el año que se reporta, tres capítulos con información de las acciones hacia los principales stakeholders (Calidad de vida laboral, Empresas, clientes y organizaciones relacionadas, Comunidad y Medioambiente) y cierra con una tabla denominada Contenido Ampliado.

En el capítulo sobre el plan de acción 2014 se mencionan los objetivos propuestos (organizándolos en cuatro grupos: RSE hacia adentro, RSE hacia afuera, Capacitación y Medioambiente) y se informa sobre las acciones llevadas adelante para alcanzar esos objetivos. La tabla presentada en el último capítulo organiza esas acciones en cinco dimensiones que dan cuenta del modo propio y particular con el que se concibe la RSE en esta empresa: 1) Discurso y comunicación; 2) Agradecimiento; 3) Desarrollo y cuidado; 4) Compartir y 5) Cultura de trabajo y éxito organizacional,

La Memoria Social se difunde a través de la página web y se imprime un número acotado de ejemplares, que son entregados al personal, a los clientes y a organizaciones sociales y fundaciones con las cuales la empresa mantiene relaciones institucionales.

---

<sup>8</sup> Extraído de Carle & Andrioli (2009).



### Implementación del voluntariado corporativo

La implementación de VC en Carle & andrioli no fue definida a priori como una estrategia, sino que vino de la mano de la realización de prácticas de RSE, de su acercamiento a bibliografía sobre el tema y a su integración en organizaciones que la promueven, como DERES y ACDE. Este proceso fue iniciado por su Director, quien luego lo transmitió a los otros miembros de la organización, conformándose el comité de RSE (Yapor y Sabath, 2012).

Esas experiencias permitieron tomar contacto con empresas socias de DERES que ya habían incorporado el voluntariado. De esta forma, en 2005 se llevó a cabo la primera acción de VC, que consistió en la construcción de viviendas de emergencia para la organización Un Techo para mi país. Este fue el comienzo de una actividad de la cual, luego de diez años, se sigue participando, tal como lo expresa su Director en la Memoria Social de 2014:

*"(...) Participamos en la construcción de Techo, con el compromiso y la motivación de todos los integrantes del Estudio. Esto va más allá de una nueva vivienda: nos permite asumir que podemos ser parte del cambio y, con ello, enriquecernos como grupo de trabajo" (Memoria Social, 2014:1).*

También representó el inicio de un camino en el que se incorporarían otras acciones y tipos de voluntariado, en las que está involucrada casi la totalidad de miembros de la organización.

### Motivos y expectativas de Carle & Andrioli para fomentar el Voluntariado Corporativo

Para esta empresa las prácticas de VC son parte de un conjunto de herramientas destinadas a contribuir al desarrollo personal y profesional de los trabajadores, en el marco de la generación de impactos sociales positivos. En esta empresa el VC es claramente una práctica de RSE hacia los trabajadores, a diferencia de lo que ocurre con otras de empresas uruguayas, en las que predomina una visión del VC como herramienta al servicio de las acciones en beneficio de comunidad (Licandro, 2013). En C&A el voluntariado tiene como público-objetivo a los propios voluntarios, procurando generar espacios para que pongan en práctica sus iniciativas de solidaridad y, al mismo tiempo, adquieran valores y desarrollen competencias profesionales que benefician tanto a los voluntarios como a la empresa. Naturalmente, los destinatarios de su trabajo también resultan beneficiados y, en ese sentido, el VC es parte de la contribución de C&A a la sociedad.

Cuando se le preguntó a Darío Andrioli por las razones que impulsan el voluntariado en su empresa, contestó:

*"Tenés tres o cuatro razones... La primera, para la realización de la gente (...) También a nosotros nos sirve como marco de prueba para identificar liderazgos. Es increíble como estos proyectos no tienen que ver con la estructura formal. En una empresa chica como ésta no todo el mundo puede ascender, entonces una forma es ponerlo de encargado de un proyecto. (...) Todo esto genera involucramiento y el gran beneficiario es el Estudio, para identificar líderes de proyecto y ver potencialidades". (Entrevista con Director de Carle & Andrioli).*

Esto es confirmado por los voluntarios, quienes señalan que los motivos que impulsan a Carle & Andrioli para promover el VC tienen que ver con aumentar el sentido de pertenencia entre sus empleados, desarrollar el orgullo de trabajar en ella y cumplir con su RSE. Estos tres motivos fueron compartidos por un 74% de los encuestados en la investigación anterior (Sabath y Yapor, 2013).

De esta forma, el VC es un medio para beneficiar al propio voluntario, la empresa y la comunidad donde opera. Esto tiene que ver con la alineación de los programas de VC con la RSE de la empresa, política que está integrada en su misión (Carle & Andrioli, 2014). En cuanto a acciones desarrolladas hacia la comunidad, la empresa ha diseñado e implementado un programa conformado por diversas acciones orientadas a su crecimiento (Carle & Andrioli, 2014). Estas acciones, que se describen a continuación, constituyen los espacios en donde los voluntarios pueden participar colaborando con la comunidad.

### **Las actividades de Voluntariado Corporativo**

Carle & Andrioli apoya a diversas ONL mediante acciones de voluntariado, focalizándose en tres ejes: la mejora de calidad de vida de personas en situación de pobreza, el trabajo e inserción juvenil y el fomento del emprendedurismo. En base a estos criterios se seleccionaron determinadas ONL referentes en esos temas que trabajan con esa población objetivo.

Para las actividades de VC relacionadas con la disminución de la pobreza C&A eligió a Techo. Por un lado, se apoya la construcción de viviendas de emergencia mediante el trabajo voluntario de trabajadores, familiares y, a veces, clientes; lo que se complementa con el financiamiento del costo de las casas construidas. Por otro, desde hace ya 10 años se brindan sin costo servicios contables. Se observa aquí la presencia de dos tipos de VC. En el primer caso se trata de la participación en programas estructurados y en el segundo de la prestación de servicios en forma honoraria.

Para favorecer el trabajo e inserción laboral juvenil, Carle & Andrioli trabaja, desde hace siete años consecutivos, junto a la Fundación Forge. En el marco de los cursos que imparte esta fundación, los voluntarios de C&A dictan a jóvenes que están por ingresar al mercado laboral un taller sobre "Trabajo en Blanco". Allí los voluntarios capacitan sobre las ventajas que tiene el empleo formal, los derechos y deberes como empleados y qué importante resulta ser la elección de la empresa en donde se va a trabajar, relacionándolo con la ética empresarial y la RSE. Asimismo, comparten sus conocimientos técnicos y su experiencia laboral con los jóvenes que concurren a los talleres. Esta es una forma de voluntariado ad-hoc, basada en el know how de los voluntarios.

Con el fin de fomentar el emprendedurismo, Carle & Andrioli colabora con varias ONL que atienden diferentes tipos de público: DESEM, Endeavor, Red de Emprendedores Senior y Grupos GADE de ACDE. En DESEM, que fomenta el espíritu emprendedor en los jóvenes, se brinda capacitación sobre finanzas y se implementa el programa educativo "Socios por un día", en donde la empresa recibe a jóvenes y les muestra cómo transcurre una jornada laboral vinculada con una determinada profesión. En Endeavor se colabora mediante mentorías a empresas en distintos programas. Entre ellos se destaca el programa "Más Emprendedoras", cuyo objetivo es promover la creación y desarrollo de compañías lideradas por mujeres (Endeavor, 2013). En los grupos GADE de ACDE (equipos de pequeños empresarios que se reúnen para mejorar la gestión de sus empresas) el Director actúa como facilitador. En la Red de Emprendedores

Senior los voluntarios brindan capacitación a personas mayores de 50 años para que los conocimientos adquiridos se conviertan en emprendimientos que los beneficien y a la sociedad. De esta forma, los voluntarios contribuyen transmitiendo su capital intelectual. Estas actividades utilizan programas estructurados (“Socios por un día” de DESEM, Endeavor y GADE) y actividades de voluntariado ad-hoc (cursos de finanzas en DESEM y capacitación en la Red de Emprendedores Senior).

C&A también colabora con la Fundación Viven, una organización patrocinada por los sobrevivientes de la tragedia de los Andes, que promueve la donación de órganos. Este apoyo se materializa mediante la prestación de servicios de asesoramiento contable sin costo.

La mayor parte de las acciones de VC en cada uno de los tres ejes seleccionados implican un fuerte involucramiento con las ONL, caracterizado por la necesidad de coordinación, por contar con acuerdos de mediano y largo plazo, por un importante nivel de compromiso entre las partes y por tener importancia estratégica para ambas. Por lo tanto es válido afirmar que las acciones de VC en C&A han requerido el establecimiento de verdaderas alianzas estratégicas con ONL, en el sentido de la tipología propuesta por Austin (2003). Esto fue reconocido en forma explícita por los voluntarios para el caso del trabajo colaborativo con Techo y Fundación Forge.

Pero también C&A desarrolla acciones de VC que implican un menor nivel de relacionamiento con la ONL, tal como ocurrió en el caso de la campaña de recolección de abrigos donados por los integrantes del Estudio y sus familiares para los inundados de Salto y Paysandú y en la remodelación del Comedor Esperanza ubicado en un asentamiento en el barrio 24 de Junio cerca del km.16 de Camino Maldonado. De esta forma la empresa ofrece una diversidad de propuestas tanto a sus voluntarios (que se pueden adecuar a sus perfiles y tiempo para dedicar) como a la comunidad.

Finalmente, cabe señalar que la participación de Darío Andrioli en las comisiones directivas de instituciones como DERES o ACDE, son formas de voluntariado directivo, según la tipología de Licandro (2013). En la tabla N° 2 se ubican las actividades de VC de C&A en las distintas categorías de esa tipología.

**Tabla N° 2: Ubicación de las actividades de voluntariado de C&A en la tipología de Licandro (2013)**

Tipo de voluntariado	Actividad
Voluntariado Directivo	Participación en comisiones directivas de instituciones como ACDE y DERES
Prestación de Servicios	Asesoramiento contable a Techo Asesoramiento contable a Fundación Viven
Programas estructurados de ONL	Construcciones organizadas por Techo Grupos GADE Endeavor Socios por un día - DESEM
Actividades ad-hoc	Cursos sobre finanzas - DESEM Capacitación en FORGE Capacitación en Red de Emprendedores Senior Campaña de recolección de abrigos Participación en la remodelación del Comedor esperanza

Fuente: elaboración propia



En 2012, de un total de 33 empleados, 19 miembros respondieron una encuesta afirmando participar en actividades de VC, lo que constituye un 58% (Sabath y Yapor, 2012), contra un 10% que es considerado por la literatura como un nivel satisfactorio (Acción Empresarial, 2004). El estudio también reveló que en la construcción de viviendas en Techo interviene la mayor parte de los voluntarios (en un 89%) seguida por las actividades en DESEM y FORGE (con un 46% y 40% respectivamente). Esto demuestra, por un lado, que los voluntarios se involucran en más de una actividad y, por otro, que este resultado puede darse por el tipo de voluntariado, donde la cantidad de personas convocadas es diferente y se requieren perfiles también distintos, siendo esto último particularmente cierto para el voluntariado en DESEM y FORGE (Sabath y Yapor, 2013).

## **Selección de las ONL y actividades de Voluntariado Corporativo**

A lo largo de este camino emprendido en materia de Voluntariado Corporativo Carle & Andrioli ha aprendido de las experiencias vividas, tanto de las más exitosas como de alguna en donde se invirtió mucho tiempo y esfuerzo sin obtener el resultado esperado, debido a factores externos a ella. Esto, por ejemplo, ocurrió con la decisión de una institución de no utilizar un espacio que había sido acondicionado por los voluntarios para un proyecto al que estaba destinado (Yapor y Sabath, 2012). Por este motivo, dentro de esos aprendizajes, se destaca la necesaria incorporación de criterios para decidir en qué actividades colaborar, la forma de hacerlo y la ONL donde practicar el voluntariado. Esto resulta relevante porque, si bien se tiene la intención de querer apoyar a la mayor cantidad de causas posibles, es conveniente evaluar los compromisos que se pueden asumir en función de los recursos disponibles y reflexionar en cuanto a las repercusiones que puede generar en el estado anímico y clima organizacional cuando no se logra lo deseado o cuando el esfuerzo invertido no da sus frutos.

En este sentido, un primer criterio tiene que ver con la selección de la causa con la que se va a contribuir. Se eligieron ejes temáticos que conforman el programa de apoyo a la comunidad en alineamiento con la actividad profesional de la empresa: colaboración con acciones y proyectos que lleven adelante emprendedores y pequeñas compañías, asesoramiento profesional sin costo a ONL y apoyo a programas relacionados con situaciones de pobreza. Otro criterio de selección es trabajar en proyectos con ONL que ya estén “probados” (Yapor y Sabath, 2012), es decir, en donde se cuente con un cierto grado de certeza en cuanto a objetivos, procedimientos y resultados esperables (como es el caso del tipo de voluntariado en donde esas organizaciones son las que diseñan los proyectos). Esto apunta a sostener el apoyo a la causa en el largo plazo. Asimismo, también es pertinente evaluar la adecuación entre los objetivos que propone la ONL con el interés de los voluntarios para que esa colaboración se sostenga en tiempo.

## **La iniciativa y la convocatoria a participar en las actividades de voluntariado**

Cualquier miembro de Carle & Andrioli puede tomar la iniciativa para proponer un proyecto o causa social con la cual colaborar. Esta iniciativa es evaluada por el Comité de RSE y elevada a la Dirección para su aprobación. En los *desayunos de trabajo* bimestrales (en donde se reúnen todos los miembros de la empresa para compartir novedades o comentar las tareas realizadas por cada área) se pregunta al personal si tienen propuestas para presentar. Estas instancias también se dan en espacios informales como los almuerzos.

El comité de RSE es el encargado de centralizar la comunicación de las propuestas disponibles para que los voluntarios colaboren. Lo hace por correo electrónico y también mediante la instalación de lo que el personal llama la “info pantalla”, que es un televisor ubicado en el comedor, en el cual día por medio se transmite información sobre la empresa en general y sobre las actividades de VC.

Un factor clave en la comunicación de las propuestas de VC a los integrantes de la empresa es la adecuación de la información al perfil de cada uno de los grupos que la conforman. Esto permite entender mejor lo que implica la actividad y contar con una evaluación más precisa sobre si existe disposición a asumir el compromiso que cada propuesta requiere de los voluntarios (Yapor y Sabath, 2012).

La empresa cuenta con una política activa destinada a motivar a los integrantes a involucrarse en actividades de voluntariado, tal como se manifiesta expresamente en sus memorias sociales (Carle & Andrioli 2013), (Carle & Andrioli 2014). Pero la participación en este tipo de actividades es libre, como también lo afirmó el Cr. Andrioli: *“No es obligatorio... Acá no se penaliza al que no participa (que no son muchos). Todos participan de alguna forma: algunos yendo a construir casas, otros dando clases, casi un 100% participa”*. Este factor es clave a la hora de lograr el éxito en la convocatoria de los miembros de la empresa y de obtener una actuación entusiasta y responsable con respecto a la causa apoyada.

## La organización de las actividades

El rol del director de la empresa ha ido variando a lo largo de estos diez años desde que se comenzó a practicar el VC. Al principio fue animador, luego actuó como mentor y finalmente llegó a ser facilitador (Yapor y Sabath, 2012). En una entrevista realizada para una investigación anterior, Darío Andrioli afirmó que a partir de la creación del Comité de RSE se potenciaron las actividades realizadas y la forma de llevarlas a cabo.

*“Al principio empecé yo y dijimos: “esto no”, o sea, precisa a la Dirección pero no puede ser bajado sólo [desde] la Dirección. Hoy por hoy las cosas que hacemos son mucho mejores que las que hacíamos en un principio porque armamos un Comité (...) con lo cual estamos super representados (...) porque vimos que había que ser representativo en la gestión toda (...)”* (Yapor y Sabath, 2012).

En esa entrevista, el director de C&A destacaba también la importancia de la toma de decisiones de forma representativa. Cinco años después ya se ha iniciado un camino que apunta no solo a incorporar a otros miembros en los procesos respecto al VC y la RSE, sino a lograr su autonomía:

*“Queremos profundizar que sea [el VC] lo más participativo posible. Ahí identificamos y generamos nuevos líderes (...) que los dueños del proceso sean ellos, que se apropien y hagan propuestas, como están haciendo”*

La organización de actividades de VC puede estar a cargo del Comité de RSE o realizarse junto a otras comisiones y/o miembros de la empresa. Se intenta que su organización sea llevada adelante por diferentes personas y que no siempre caiga en la órbita del Comité de RSE.

## Los voluntarios: motivación y opiniones

La encuesta aplicada para la investigación anterior reveló que el 89% de los voluntarios de Carle & Andrioli participa en las actividades promovidas por ella porque le satisface hacer voluntariado con sus compañeros de trabajo y en igual medida, porque le gustaron las actividades. Otros factores, como no disponer de otro lugar para practicarlo o de tiempo, tuvieron porcentajes no significativos (Sabath y Yapor, 2013), lo que podría estar reflejando el compromiso del personal con la empresa.

Las motivaciones que estimulan a los miembros de C&A a participar del voluntariado parecen estar asociadas, con un mayor nivel de satisfacción, a aquellas vinculadas con las relaciones sociales: entablar vínculos con otras personas y fortalecer y mejorar las relaciones con los compañeros de trabajo, con un 72% y 78% respectivamente. Asimismo, las motivaciones relacionadas con el altruismo también fueron calificadas con un alto grado de acuerdo: un 78% afirmó que "las tareas realizadas me permiten hacer algo por la causa en la que creo" y para un 61% "tomar conciencia de mis valores" (Sabath y Yapor, 2013). Esta perspectiva también se ve reflejada en los relatos de los voluntarios que participaron en la entrevista grupal. Con respecto a las motivaciones relacionadas con el altruismo, uno de ellos afirmó: *"Me llena como persona el saber que puedo hacer algo, por más pequeño que sea, para ayudar a la calidad de vida de otra persona"*.

Algunos de estos voluntarios mencionaron que sus primeras participaciones en actividades de voluntariado fueron por curiosidad, para vivir la experiencia, pero luego la motivación pasó a ser de carácter altruista y de socialización. La memoria social constituye otra fuente en donde se transcriben testimonios que evidencian las motivaciones que promueven el voluntariado en el personal:

*"Realmente la posibilidad de colaborar a través del estudio con la gente de Techo fue una muy linda experiencia desde todo punto de vista. Desde el lado más social o humanitario, la oportunidad de ayudar a familias cuya situación de vida es muy complicada y ver la alegría que les genera esta ayuda, es altamente gratificante. Además, el hecho de hacerlo con compañeros de trabajo, contribuye a la unión grupal e intensifica la experiencia. No tengo duda alguna de que voy a volver a participar en esta actividad ya que considero que es un gran iniciativa"* (Contador Fernando Melo) (Carle & Andrioli, 2014).

Según los voluntarios el VC parece ya estar en la cultura de Carle & Andrioli, siendo esta situación uno de los factores institucionales (y por ende, extrínsecos a los voluntarios) que motiva la participación en actividades de voluntariado:

*"Nunca lo había considerado [realizar voluntariado]. Cuando entré al estudio y me lo propusieron enseguida dije que sí y creo que es algo que voy a seguir haciendo. Es lo que te contagia el Estudio mismo, la organización, es el ambiente que te lleva y te arrastra... No es que lo hacés de mala gana porque en ningún momento estás obligado, pero te contagia, realmente te contagia y eso está muy bueno"* (voluntario que participó en la entrevista grupal).

Esta percepción es compartida por el director, quien además menciona que no importa si las prácticas de voluntariado se realizan en horario de trabajo o los fines de semana, porque de todas formas el personal participa.

Las motivaciones de desarrollo profesional y personal fueron mencionadas por un 67% (total acuerdo) de los voluntarios consultados en la encuesta ya referida (Sabath y Yapor, 2013). Pero, según declaraciones de los voluntarios en la entrevista grupal, estas motivaciones emergen recién después de haber practicado el voluntariado, como consecuencia del autoanálisis que ellos hacen sobre los impactos positivos que les generan esas actividades. En principio, estos factores no son el disparador interior para involucrarse en estas prácticas: *“Aporta, pero no es algo por lo que lo hacemos conscientemente”* (afirmación de uno de los voluntarios entrevistados).

## BENEFICIOS PARA LAS PARTES



## INVOLUCRADAS: EMPRESA, VOLUNTARIOS Y ORGANIZACIONES BENEFICIARIAS

### Beneficios para la empresa

El participar en actividades de voluntariado en un contexto diferente al de la empresa permite generar un contacto más cercano entre sus miembros, ya que en ellas se unen para trabajar en equipo y tienen la posibilidad de enfrentarse a otros desafíos. La integración del grupo humano, el sentimiento de pertenencia y la mejora del clima laboral son los principales beneficios para la empresa mencionados por los voluntarios:

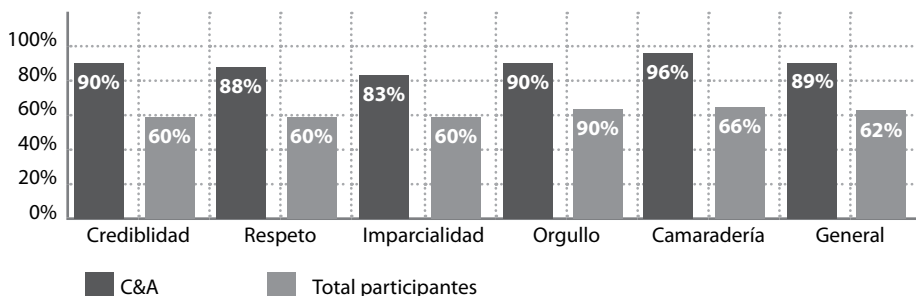
*“Da integración absoluta, se fortalece el trabajo en equipo, se consolida el grupo”*

*“Lo principal es el clima organizacional, todo eso [VC] hace que el clima organizacional mejore”.*

Los empleados de C&A manifiestan un elevado grado de satisfacción con la empresa, tal como lo revela la encuesta de Great Place to Work (GPW). Los trabajadores de las empresas que participan en GPW las evalúan sobre la base de 57 indicadores particulares y uno general (*“Teniendo en cuenta todo, yo diría que este es un excelente lugar para trabajar”*). Los indicadores particulares corresponden a cinco dimensiones (credibilidad, respeto, imparcialidad, orgullo –de pertenecer- y camaradería) y se evalúan sobre la base de valores que van del uno (más bajo) al cinco (más alto). En la gráfica siguiente se representa el porcentaje de empleados que calificaron con promedios de 4 y 5 en cada una de esas dimensiones y en el indicador general a C&A y al conjunto de empresas que participaron en GPW en dicho año.

Allí es posible observar que en las cinco dimensiones el porcentaje de empleados que califican a C&A con las puntuaciones más altas (4 o 5) va del 83% (imparcialidad) al 96% (camaradería), lo que evidencia un elevado nivel de satisfacción con el trabajo en la empresa. Pero también, en la gráfica se observa que, tanto en esas cinco dimensiones como en el indicador general, los empleados de C&A califican a esta empresa muy por encima del promedio asignado al conjunto de empresas participantes.

GPW: porcentaje de respuestas con calificación 4 o 5



Fuente: elaboración propia en base a datos aportados por C&A

Como consecuencia de la mejora del clima laboral y de la creación de sentido de pertenencia e identificación se genera un mayor compromiso en los integrantes con la empresa, lo que influye en la retención de talentos, como fue mencionado por el director y los voluntarios entrevistados. La empresa se ve beneficiada al desarrollar competencias en el personal, como puede ser el caso de las habilidades docentes y el liderazgo, entre otras.

No solo se puede retener talentos sino también captarlos porque, según afirmaron los voluntarios, al comentarles a otros compañeros de carrera o amigos sobre las actividades realizadas en el Estudio, obtienen como respuesta que a esas personas les gustaría trabajar allí para poder participar del VC. Esto, a su vez, incide en la mejora de la imagen de la empresa a nivel de los clientes, los proveedores, los potenciales trabajadores y las instituciones en las que participa, entre otros.

## Beneficios para los voluntarios

Los voluntarios entrevistados mencionaron que estas prácticas les permiten estar en contacto con realidades diferentes (por ejemplo con las actividades en Techo) y desarrollar su sentido de solidaridad:

*“A mí me llena como persona. Permite una apertura mental y crecimiento personal que lográs realizando estas actividades al saber que estás ayudando a chiquilines que no tienen las mismas posibilidades de estudio o de insertarse en el mercado laboral como nosotros” (voluntario entrevistado).*

También los voluntarios destacaron que el voluntariado les permite construir una mejor relación con sus compañeros y desarrollar habilidades. Estas prácticas son visualizadas por algunos voluntarios como un diferencial con respecto a otras empresas en donde han trabajado o en donde otros colegas suyos lo hacen. De esta forma se provee a la organización de empleados bien entrenados y motivados, uno de los objetivos de la gestión de personas, así como permitir su autorrealización y satisfacción.

## Beneficios para las ONL

En cuanto a los beneficios que obtienen las ONL, destacan: a) acceso a voluntarios calificados para desarrollar tareas que requieren habilidades técnicas que no son fáciles de obtener en for-

ma gratuita; 2) recibir servicios contables de calidad y sin costo y 3) acceso al capital relacional de la C&A, en particular sus clientes.

Por lo anteriormente expuesto, el VC en Carle & Andrioli puede ser visto como un “puente” entre la empresa, los voluntarios y las ONL basado en la premisa de ganar-ganar, en donde todas las partes dan y reciben algo a cambio.



## BUENAS PRÁCTICAS IDENTIFICADAS

En esta última sección se presentan las buenas prácticas identificadas en este caso, las que a nuestro juicio pueden ser de utilidad para los distintos actores institucionales interesados en practicar y/o promover el VC.

### **Primero.** *El liderazgo ejercido por el Director de la empresa*

La filosofía de la RSE propone un nuevo paradigma sobre la relación entre la empresa y sus stakeholders y por lo tanto, su incorporación “a fondo” supone un cambio cultural en la organización. Una de las opiniones unánimes recogidas en las entrevistas (tanto en el discurso como en las emociones de los entrevistados) señala que en C&A el comportamiento socialmente responsable se ha convertido en algo normal y cotidiano, lo que permite concluir que esta empresa ha logrado desarrollar una cultura de RSE.

Ahora bien, este tipo de cambios requiere un liderazgo muy fuerte, convencido y compenetrado con la idea a impulsar. El análisis de este caso muestra que el liderazgo del Cr. Andrioli ha sido un factor de primerísima importancia en la construcción de esa cultura de RSE en general y de la exitosa aplicación del VC en particular. Empleando una clasificación conocida, se entiende acertado afirmar que Darío Andrioli ejerce lo que se denomina liderazgo “transformacional”. Existen investigaciones que muestran que este tipo de liderazgo es el más efectivo para implantar la RSE (Waldman et al., 2006). En base a la información recabada en el marco de esta investigación, es posible afirmar que ese liderazgo se manifiesta a través de: a) un fuerte compromiso personal para impulsar los cambios internos y para crear las condiciones para que dichos cambios tengan lugar y b) la apertura de espacios de participación dentro de la empresa al resto de sus integrantes, de modo que ellos mismos asumieran protagonismos y liderazgos.

### **Segundo.** *Los valores personales del Director*

Los estilos de liderazgo y los comportamientos de los empresarios están directamente relacionados con sus valores personales. En este caso estamos frente a un empresario cuyos valores personales comulgan estrechamente con la filosofía de la RSE. Estos valores están en la base del predominio de las motivaciones de solidaridad por sobre las motivaciones instrumentales en su decisión de incorporar el VC. También, son esos valores los que generan un ambiente de solidaridad que impulsa a los integrantes de la empresa a involucrarse y participar en actividades voluntarias.

### **Tercero.** *El empoderamiento de los empleados.*

Las PyMEs tienen la ventaja del tamaño para involucrar a la mayor parte de sus miembros en las prácticas voluntariado. Carle & Andrioli ha aprovechado al máximo esta ventaja. El papel

protagónico asignado al comité de RSE y a todos los integrantes de la empresa, en materia de toma de decisiones sobre acciones hacia la comunidad y voluntariado, ilustra el modelo de gestión que impera en esta empresa. Este enfoque ha sido clave para la internalización de la RSE en la plantilla y para lograr su nivel de compromiso con la empresa, sus valores y su conducta ante clientes y otros actores. En particular, esto ha sido clave para el funcionamiento exitoso del voluntariado corporativo

#### **Cuarto.** *Involucramiento paulatino*

La apuesta de Darío Andrioli a conquistar de a poco la mente y el corazón del personal de su empresa, la creación de espacios para la iniciativa y el empoderamiento otorgado cuando llegó el momento oportuno, explican una parte importante del éxito alcanzado en materia de participación en las actividades de voluntariado. Fue todo esto el mecanismo de convencimiento más eficaz que utilizó el Director para involucrar a todos sus empleados y convencerlos del valor del voluntariado y para obtener de ellos una participación entusiasta y comprometida.

#### **Quinto.** *Foco del voluntariado en causas sociales y acciones relacionadas con las competencias centrales de la empresa.*

Esta es una de las “buenas prácticas” que aporta este caso a la buena gestión del VC. Tal como ya se mencionó, C&A puso foco en tres causas sociales: mejora de la calidad de vida de personas en situación de pobreza, trabajo e inserción juvenil y fomento del emprendedurismo. La segunda y la tercera se relacionan directamente con el core-business de la empresa. Y, a excepción de las jornadas de construcción en Techo y de las actividades ad-hoc ya relatadas, el resto de las acciones de voluntariado se basan en el uso de las competencias de la empresa y de su personal: asesoramiento contable, capacitación, mentoría, etc.

Esta forma de aplicar el VC presenta algunas ventajas muy claras: 1) no requiere un esfuerzo adicional por desarrollar en los voluntarios competencias que no son relevantes para la empresa; 2) mediante las actividades de voluntariado los voluntarios practican y refuerzan esas competencias, lo que revierte en una mejor calificación del personal; 3) las actividades resultan más sencillas y atractivas para los voluntarios; 4) no implica costos adicionales ni requiere crear estructuras organizativas específicas para gestionar el VC y 5) las ONL acceden gratuitamente a servicios empresariales y a voluntarios calificados en tareas técnicas para las cuales es difícil conseguir voluntarios fuera de las empresas.

#### **Sexto.** *Sinergia entre voluntariado y RSE*

El VC funciona mucho mejor cuando es concebido y ejecutado como parte de las políticas de RSE hacia los integrantes de la empresa y no como un mero recurso al servicio de acciones dirigidas a la comunidad. Pero también, ese enfoque del VC, sumado a un adecuado diseño e implementación, es una de las herramientas más eficaces para el involucramiento del personal en todo proceso de incorporación de la RSE. Dado que este proceso implica un cambio cultural que siempre es difícil de llevar adelante, el voluntariado ayuda a vivenciar los valores, desarrolla conciencia, estimula la participación y moviliza sentimientos. Todo esto es imprescindible en el cambio cultural hacia la RSE.

#### **Séptimo.** *Adecuada gestión de la comunicación interna.*

A nivel interno ya se observó la preocupación de la empresa por comunicar en forma permanente todo lo relacionado con la RSE en general y con el VC en particular. Para ello, en C&A se emplean de modo simple los canales habituales de comunicación, tanto los formales como los informales. Además, importa destacar que en C&A se promueve la comunicación horizontal entre sus integrantes y se utiliza la Memoria Social y el Código de Conducta como herramientas de comunicación interna.

**Octavo.** *Una forma de voluntariado consistente con el desarrollo de alianzas estratégicas con ONL*

El tipo de causas y de actividades seleccionadas por C&A están fuertemente asociadas a sus competencias centrales y a su negocio, ponen en juego recursos estratégicos de la empresa, son importantes para su misión, son relativamente altas en materia de interacción con la ONL y tienen para ambas partes un importante valor estratégico. Estas son las características que identifican al nivel más alto que puede adoptar el trabajo colaborativo entre empresas y ONL, al que Austin (2003) llamó *integrativo*; es decir, el que corresponde a la construcción de verdaderas alianzas estratégicas entre ambos actores. La literatura coincide en sostener que son estas alianzas la forma más eficiente para llevar adelante ese trabajo colaborativo. En C&A claramente este es el tipo de relación que la empresa ha construido con Techo y con Fundación Forge. ■

## BIBLIOGRAFÍA

- **Acción Empresarial (2004).** *Voluntariado Corporativo. Guía práctica para empresas.* Santiago de Chile. Obtenido el 04/05/2015 de: [http://www.sumarse.org.pa/site/wp\\*content/uploads/2012/03/GuideVoluntariadoCorporativo.pdf](http://www.sumarse.org.pa/site/wp*content/uploads/2012/03/GuideVoluntariadoCorporativo.pdf)
- **Austin, James E. (2003).** *El desafío de la colaboración: cómo las organizaciones sin fines de lucro y las empresas comerciales alcanzan el éxito mediante alianzas estratégicas,* Buenos Aires: Granica.
- **Austin, J., Herrero G., Reficco, E. (2004)** *La nueva ruta: alianzas sociales estratégicas.* Harvard Business Review, Edición Latinoamericana, Vol. 82. Nº 12, p.31-40.
- **Carle y Andrioli (2009).** *Memoria Social. Julio 2008 – Junio 2009.* Montevideo: Autor.
- **Carle y Andrioli (2010).** *Memoria Social. Julio 2009 – Junio 2010.* Montevideo: Autor.
- **Carle & Andrioli (2013).** *Memoria Social Julio 2012-Julio 2013.* Montevideo: Autor.
- **Carle & Andrioli (2014).** *Memoria Social 2014.* Montevideo: Autor.
- **Costa de Azevedo, D. (2007).** *Voluntariado Corporativo -Motivações para o trabalho voluntário.* Unisinos. XXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. 09-11 de outubro de 2007. Foz do Iguaçu. Obtenido el 02/06/2015 de: <http://producaoonline.org.br/rpo/article/view/55/55>
- **Dávila de León, M. (2010).** *Motivaciones personales en Voluntariado Corporativo.* Revista de Responsabilidad Social de la Empresa. ISSN 1888-9638, Nº. 3, pp. 103-120.
- **DERES (2003)** *Manual de Primeros Pasos.* Montevideo.
- **Dolnicar, S. y Randle, M. (2004).** *What Moves Which Volunteers to Donate Their Time? An*



**Investigation of Psychographic Heterogeneity Among Volunteers in Australia.** En ANZMAC 2004 (CD) *Conference Proceedings of the Australian and New Zealand Marketing Academy*, Wellington, New Zealand, 29 November-1 December 2004.

- **Do Paço, A., Agostinho, D. & Nave, A. (2013).** Corporate versus non-profit volunteering—do the volunteers’ motivations significantly differ? *International Review on Public and Nonprofit Marketing* 10 (3):221–233
- **Endeavor (2013).** *Más emprendedoras.* Obtenido el 18/07/15 de: <http://www.endeavor.org.uy/eventos-y-programas/actividades/mas-emprendedoras.html>
- **Ferreira, M., Proença, T. y Proença, J. (2008).** *As motivações no trabalho voluntário*, Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão, vol.7, nº3, Jul/Set, p. 43-53.
- **Fundación COMPROMISO (2008).** *Manual de Voluntariado Corporativo.* Buenos Aires: Autor.
- **Licandro, O. (2013).** El Voluntariado Corporativo en Uruguay: avances y desafíos. En: *Cuadernos de RSO*, vol. 1: 30-42.
- **Mesa Nacional de Diálogo sobre Voluntariado y Compromiso Social e ICD, (2011).** *Voluntariado(s). Manual de Gestión y formación. Una mirada desde Uruguay.* Montevideo: MIDES, UNV y UNICEF.
- **Observatorio de Voluntariado Corporativo (2009).** *Informe. Voluntariado Corporativo en España.* España: Autor.
- **Pereira, J. Bettoni, A. y Licandro, O. (coordinadores)** *Presente y futuro del voluntariado en Uruguay.* Montevideo: Universidad Católica del Uruguay y Perera A., L. & Zicari, A. (2009). **El Cuarto Estado Contable. Hacia una mayor transparencia corporativa,** *Harvard Business Review Latin American Edition*, Nov 2009.
- **Sanz, B., Cordobés, M. y Calvet, A. (2012).** *El voluntariado corporativo en España. Modelos y perspectivas de impacto social.* España: Instituto de Innovación Social. Universidad Ramón Llull.
- **Sabath, J. y Yapor, S. (2013).** “Voluntariado Corporativo: efectividad en el logro de buenas prácticas. El punto de vista de los voluntarios”, en: Gorrochategui, N., Martins de Oliveira, V. y Licandro, O. (compiladores). *Responsabilidad Social de las Organizaciones. Investigaciones, casos y reflexiones.* Buenos Aires: Ediciones Cooperativas.
- **Vaidyanathan, B. (2008).** *Corporate Giving: A literature review.* Center for the Study of Religion and Society. University of Notre Dame. Obtenido el 31/01/2015 de: [https://generosityresearch.nd.edu/assets/17636/corporate\\_giving\\_final.pdf](https://generosityresearch.nd.edu/assets/17636/corporate_giving_final.pdf)
- **Voluntare (2013).** *Guía de Voluntariado Corporativo.* Autor. Obtenido el 02/7/2015 de: [http://www.corresponsables.com/webfm\\_send/216](http://www.corresponsables.com/webfm_send/216)
- **Yapor, S. y Sabath, J. (2012).** “Carle & Andrioli: El papel del liderazgo en la implementación de buenas prácticas de voluntariado” en: Pereira, J. Bettoni, A. y Licandro, O. (coordinadores) *Presente y futuro del voluntariado en Uruguay.* Montevideo: Universidad Católica del Uruguay y Mesa Nacional de Diálogo sobre Voluntariado y Compromiso Social.
- **Waldman, D., Siegel, D., Javidan, M. (2006).** Components of CEO Transformational Leadership and Corporate Social Responsibility. *Journal of Management Studies* 43:8. December (1703-1725).

# BOOK REVIEW

por Oscar Licandro  
Editor de Cuadernos de  
RSO

## Valores son acciones

**Juan J. García**

Editorial Conecta

Primera Edición

País: Uruguay

Número de páginas:  
189

ISBN: 978-9974-723-  
94-8



Este libro incluye una colección de artículos que su autor ha publicado en medios de prensa uruguayos. Juan José García es un doctor en Filosofía que se ha especializado y enseña sobre el comportamiento humano en las organizaciones. Nacido en Argentina, hace varios años que reside en Uruguay y es actualmente profesor en el IEMM, la escuela de negocios de la Universidad de Montevideo.

Valores son Acciones es un libro "sobre" ética, que no es un libro "de" ética. Los algo más de 40 artículos en él incluidos reflexionan (muchas veces sin nombrarlos en forma explícita) sobre los problemas y desafíos a los que se enfrentan los directivos empresariales en su actividad cotidiana, mirados siempre desde la perspectiva de la presencia o ausencia de valores. En ningún momento el lector se encuentra ante definiciones o teorías; ni tampoco ante un catálogo deontológico. El autor propone una reflexión aguda y profunda, basada en argumentos sólidos y explicaciones sencillas, sobre los dilemas éticos que involucran estos problemas y los valores que están en juego en cada uno de ellos.

El fracaso y el éxito, la dirección y motivación de las personas, la generación de ideas y su implementación, la delegación de responsabilidades y el abrir espacios a las nuevas generaciones, el manejo del poder y del conflicto, las relaciones laborales y el clima laboral son algunos de esos problemas y desafíos que el autor ubica en un contexto de valores. En general, la literatura de management aborda, considera y analiza estos temas desde una perspectiva técnica

y pragmática, meramente instrumental, cuyo objetivo es identificar las formas acertadas de actuar, las que conducen al éxito. En cambio, Juan José García los pone en clave de valores, de comportamiento moral y de dilemas éticos. Uno de los artículos más representativos de este abordaje es el que se titula LIDERAZGO Y COMUNICACIÓN. Allí el autor afirma con convicción que para lograr una comunicación eficaz y creíble, el secreto no está en dominar las competencias técnicas. Para él lo decisivo es “cultivar una honestidad, una nobleza, que seguramente sea lo más importante, lo decisivo” (p. 81)

Hace ya al menos tres décadas que la literatura y la formación universitaria en management incorporaron la Ética a sus contenidos. Una lectura atenta de la producción académica y de los planes de estudio de las escuelas de negocios revela la hegemonía de teorías éticas utilitaristas, las del “good ethics is good business”, y de las teorías que proponen una ética de la responsabilidad acotada a la minimización de los impactos de las decisiones (más inspirada en la teoría de los stakeholders que en el pensamiento weberiano). En ambos enfoques la motivación del comportamiento moral es externa a la conciencia de los directivos, depende de estímulos ajenos a ella y, en consecuencia, es algo que se ubica más en el mundo de las organizaciones que en el de quienes las dirigen, en las estructuras más que en las personas.

La perspectiva de Juan José García es totalmente inversa. El autor radica los dilemas éticos del mundo de los negocios en las personas que los protagonizan. Su abordaje se ubica en el marco de las llamadas teorías éticas de la virtud, esas que sostienen que el comportamiento ético de las organizaciones es una función de las virtudes morales de quienes las dirigen. En cada uno de los artículos propone una reflexión sobre alguna virtud que se pone en juego ante dilemas que involucran valores. Ser humilde (p. 11), ser coherente con los principios propios (p. 21), reconocer los errores (p. 34), hacerse cargo de las consecuencias de las decisiones (p.47), ocupar el lugar que a uno le corresponde (p.69), hacer las cosas bien (p.76), ser honesto (p. 81), ser tolerante (p. 84), ser veraz (p. 92), siempre decir la verdad (p. 139) y buscar la excelencia (p 171) son ejemplos de comportamientos humanos virtuosos en el mundo de las organizaciones, que el autor aborda con profundidad y claridad didáctica.

Para quienes estamos convencidos que la responsabilidad social de las empresas es una función directa de los valores y del comportamiento moral de sus directivos, y que su adopción como filosofía de gestión es esencialmente una cuestión moral y no meramente instrumental, este libro es un faro que pone luz y orienta a los capitanes de estas embarcaciones, para que puedan elegir las rutas que mejor conducen a la verdadera medida del éxito empresarial: el grado en que las empresas logran satisfacer las necesidades materiales, sociales, emocionales y espirituales de los seres humanos. ■

# TERCER SECTOR

por Lucía Lema y Juan  
Carlos Gómez

# El caso de Cruz Roja Uruguaya



## »» LOS ORÍGENES

La idea de crear Cruz Roja nació en 1859, cuando Henry Dunant un joven suizo se encontró ante la escena sangrienta de una batalla que enfrentó en Solferino (Italia) a los ejércitos del Imperio Austro-Húngaro y de la alianza franco-sarda. Unos 40.000 hombres yacían muertos o agonizantes en el campo de batalla y los heridos no recibían atención médica alguna. Ante esa situación, Dunant organizó a la población para vendar las heridas de los soldados y darles alimento y consuelo. A su regreso, propuso la creación de sociedades nacionales de socorro que ayudaran a los heridos en combate y señaló el camino hacia los futuros Convenios de Ginebra:

*“¿No se podrían fundar, en tiempos de paz y tranquilidad, sociedades de socorro compuestas por abnegados voluntarios debidamente calificados, cuya finalidad sea prestar, en tiempos de paz, asistencia a los heridos?”*

Cuatro años después nació Cruz Roja a iniciativa de cinco ciudadanos ginebrinos, entre los cuales se encontraba Dunant. Ellos fundaron el *Comité Internacional para el Socorro de los Heridos*, que se convertiría más tarde en el Comité Internacional de la Cruz Roja. Su emblema era una cruz roja sobre fondo blanco, a la inversa de la bandera suiza. Al año siguiente, 12 gobiernos adoptaron el primer Convenio de Ginebra, un hito en la historia de la humanidad, que garantiza la ayuda a los heridos y define los servicios médicos como “neutrales” en el campo de batalla.

El Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja es la red humanitaria más grande del mundo. Neutral e imparcial, el Movimiento brinda protección y asistencia a personas afectadas por desastres y conflictos armados. Cuenta con unos 97 millones de voluntarios, colaboradores y personal empleado en 189 países. Está compuesto por: 1) el Comité Internacional de la Cruz Roja; 2) la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, y 3) las 189 Sociedades Nacionales de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja.

## »» LOS SIETE PRINCIPIOS FUNDAMENTALES

En calidad de asociados, los componentes del Movimiento apoyan a las comunidades para que sean más fuertes y seguras, a través de diversos proyectos de desarrollo y actividades humanitarias que se basan en siete Principios Fundamentales. Ellos son:

### Humanidad

El Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, al que ha dado nacimiento la preocupación de prestar auxilio sin discriminación a todos los heridos en los campos de

batalla, se esfuerza, bajo su aspecto internacional y nacional, en prevenir y aliviar el sufrimiento de los hombres en todas las circunstancias. Tiende a proteger la vida y la salud, así como a hacer respetar a la persona humana. Favorece la comprensión mutua, la amistad, la cooperación y una paz duradera entre todos los pueblos.

### **Imparcialidad**

No hace ninguna distinción de nacionalidad, raza, religión, condición social ni credo político. Se dedica únicamente a socorrer a los individuos en proporción con los sufrimientos, remediando sus necesidades y dando prioridad a las más urgentes.

### **Neutralidad**

Con el fin de conservar la confianza de todos, el Movimiento se abstiene de tomar parte en las hostilidades y, en todo tiempo, en las controversias de orden político, racial, religioso e ideológico.

### **Independencia**

El Movimiento es independiente. Auxiliares de los poderes públicos en sus actividades humanitarias y sometidas a las leyes que rigen los países respectivos, las Sociedades Nacionales deben, sin embargo, conservar una autonomía que les permita actuar siempre de acuerdo con los principios del Movimiento.

### **Voluntariado**

Es un movimiento de socorro voluntario y de carácter desinteresado.

### **Unidad**

En cada país sólo puede existir una Sociedad de la Cruz Roja o de la Media Luna Roja, que debe ser accesible a todos y extender su acción humanitaria a la totalidad del territorio.

### **Universalidad**

El Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, en cuyo seno todas las Sociedades tienen los mismos derechos y el deber de ayudarse mutuamente, es universal. Además, el Movimiento colabora con gobiernos, donantes y otras organizaciones de ayuda para prestar asistencia a las personas vulnerables en todo el mundo. Los diferentes componentes del Movimiento se reúnen periódicamente para tratar cuestiones comunes y compartir prácticas idóneas.



## LA FEDERACIÓN INTERNACIONAL DE SOCIEDADES DE LA CRUZ ROJA Y DE LA MEDIA LUNA ROJA

El *Comité Internacional de la Cruz Roja* se fundamenta en los Convenios de Ginebra de 1949 y sus Protocolos adicionales, así como en los Estatutos de la Institución – y los del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja – y las resoluciones de la Conferencia Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja. Es una organización independiente y neutral que se esfuerza por prestar protección y asistencia humanitarias a las víctimas de los conflictos armados y de otras situaciones de violencia. Toma medidas para responder a las emergencias y promueve, al mismo tiempo, el respeto del derecho internacional humanitario y su aplicación en la legislación nacional.

La *Federación Internacional* fue fundada en 1919 en París tras la Primera Guerra Mundial. La guerra había demostrado que era necesario establecer una estrecha cooperación entre las Sociedades Nacionales de la Cruz Roja que, gracias a sus actividades humanitarias en apoyo de los prisioneros de guerra y los combatientes, habían atraído a millones de voluntarios y constituían un acervo importante de conocimientos sobre la materia. Una Europa devastada no podía permitirse desaprovechar esos recursos.

Fue Henry Davison, presidente del Comité de Guerra de la Cruz Roja Americana, quien propuso formar una federación de Sociedades Nacionales. De una conferencia médica internacional convocada por Davison nació la Liga de Sociedades de la Cruz Roja, rebautizada en octubre de 1983 como Liga de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja y convertida en noviembre de 1991 en la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja.

El primer objetivo de la federación fue mejorar el estado de salud de los ciudadanos de aquellos países que tanto habían sufrido durante los cuatro años de guerra. Sus objetivos eran fortalecer y unir a las Sociedades de la Cruz Roja ya existentes para llevar a cabo actividades sanitarias y promover la creación de nuevas Sociedades.

Las *Sociedades Nacionales* trabajan en su comunidad de acuerdo a su capacidad de respuesta con el apoyo del Comité y la Federación. Una de las Sociedades Nacionales es la de Uruguay.



## CRUZ ROJA URUGUAYA

En Uruguay, Cruz Roja tuvo origen el 5 de marzo de 1897, en un momento histórico en que se desarrollaba uno de los tantos enfrentamientos armados entre los dos partidos fundacionales (uno en el gobierno y el otro en la oposición) que caracterizaron la historia política del país durante el siglo XIX. En ese entonces, un grupo de mujeres solidarias brindó atención de primeros auxilios a los heridos de ambos bandos, de forma desinteresada y altruista.

Su fundadora fue Aurelia Ramos de Segarra, y originalmente la institución se denominó *Cruz Roja de Señoras Cristianas*, siendo reconocida como parte del Movimiento Internacional de la Cruz Roja en 1900. La labor de la institución fue reconocida por toda la sociedad uruguaya, ejemplo de esto es la carta de agradecimiento por los servicios prestados en el campo de ba-

talla, enviada por Aparicio Saravia a la Presidenta de la Comisión de la Cruz Roja en Melo, Sra. Sara C. de Fontaine, el 7 de enero de 1904. La *Sociedad Nacional Cruz Roja Uruguay* está integrada por una Sede Central, ubicada en Montevideo (Avenida 8 de Octubre 2990) y catorce Comités Departamentales. Algunos de estos comités tienen a su vez Comités Locales.

La Sede Central se financia mediante contribuciones externas e ingresos generados por actividades organizadas por la institución. Entre los primeros destacan los fondos que aporta la federación internacional, un subsidio otorgado por el Ministerio de Salud Pública y la contribución de sus Socios Activos. Entre los segundos se cuentan los diversos servicios que organiza Cruz Roja Uruguay (cursos de Primeros Auxilios y Socorrismo, una Escuela de Manualidades, una Escuela de Enfermería) y otras actividades destinadas a recaudar fondos (programas, proyectos y actividades de diferente tipo). Por su parte, cada Comité Departamental se financia de forma autónoma, siguiendo los lineamientos generales y contando con la aprobación de la Presidencia Nacional de la Institución.

Los Comités Departamentales se dividen en Regiones: Sur, Norte y Centro. Los mismos realizan tareas genéricas de prevención, educación y actividades referentes a salud, seguridad vial, donaciones, entre otras actividades.

Los Comités Departamentales cuentan con el apoyo de otras organizaciones y Ministerios.

Cruz Roja Uruguay está integrada por la Asamblea General Ordinaria (liderada por una Presidencia Nacional) y todos por los voluntarios activos y pasivos de la Sociedad Nacional, un Comité Central (órgano de gobierno) y un Comité de Dirección (órgano de gestión), integrados de acuerdo a los estatutos vigentes. Del Comité de Dirección depende una Coordinación de Áreas, Proyectos y Programas, la cuál es integrada por todos los Directores y Coordinadores de Áreas de Servicio.

Cruz Roja basa su actuación en el trabajo de muchas personas, entre las cuales hay funcionarios rentados, voluntarios, autoridades nacionales y departamentales, así como asesores de los órganos de gobierno. Los voluntarios son actores fundamentales en Cruz Roja, desempeñando una amplia gama de tareas.



## LAS ACTIVIDADES DE CRUZ ROJA URUGUAYA

Desde los inicios la institución trabaja en la prevención y protección de la salud, la gestión de riesgo, los primeros auxilios y el socorrismo, la difusión del Derecho Internacional Humanitario, y la capacitación en diversas áreas (enfermería, socorrismo, manualidades). Estas actividades son llevadas adelante por diversas Áreas de Servicio que tienen alcance Nacional y marcan las directivas de trabajo. En la tabla se presenta una breve descripción de las actividades más relevantes.

Área	Concepto	Actividad actual	A quién va dirigido
Gestión de Riesgo y Desastres	Promueve y fomenta el enfoque de la gestión de riesgo de desastre en las etapas de reducción, respuesta y recuperación. Este accionar se expresa mediante la implementación de programas y acciones, las cuales están orientadas a la prevención, mitigación, preparación, alerta, respuesta y recuperación ante situaciones de emergencias o desastres.	Realización de evaluación y respuestas a la comunidad.  Estadios Amigables	Toda la comunidad vulnerable.  Clubes Deportivos
Primeros Auxilios y Socorrismo	Busca contribuir a la mejora de las condiciones de vida de las comunidades vulnerables y en riesgo, a través de "intervenciones en salud", respondiendo a las necesidades actuales de salud en Uruguay	Cursos y talleres de Primeros Auxilios y Socorrismo	Toda la población  Empresas  Comunidades
Gestión del Voluntariado	Presta servicio a las demás Áreas, comunicando quienes cumplen con el perfil requerido por cada una de sus actividades. Se divide en el voluntariado adulto y el voluntariado juventud.	Convocar a los voluntarios a participar en las actividades. Es el nexo entre los voluntarios y las Áreas de Servicio.	Voluntarios activos.



# Cuadernos de RSO » Vol. 3 Nº1 · Año 2015

- **Fraternidad, don y reciprocidad en la *Caritas in veritate*** - Stefano Zamagni
- **Ética de las capacidades y del desarrollo humano en la empresa** - Cristina Calvo
- **Turismo Sustentable. Nuevas formas de practicar turismo. ¿Nuevas formas de alcanzar objetivos sustentables?** - Lucas Ramírez
- **Relatório e Contas visto como instrumento de verificação do cumprimento da Responsabilidade Social das Organizações sem Fins Lucrativos: O caso da Santa Casa da Misericórdia do Porto** - Amélia Oliveira Carvalho
- **Barreras y dificultades para la inclusión de personas con discapacidad en empresas en Argentina** - Camila Corradi Bracco y María José Sucarrat
- **Alianzas intersectoriales para la creación de negocios inclusivos con clasificadores de residuos. Un estudio de casos en Uruguay.** - Oscar Licandro
- **La relación entre Responsabilidad Social Empresaria y Voluntariado Corporativo. El caso de Carle & Andrioli** - Stefanía Yapor y Oscar Licandro
- **BOOK REVIEW - Valores son acciones** - Juan José García
- **TERCER SECTOR - El caso de Cruz Roja Uruguay** - Lucía Lema y Juan Carlos Gómez

El Programa de Investigación sobre RSE integra el Departamento de Administración de la Facultad de Ciencias Empresariales de la UCU. Su misión es contribuir al desarrollo y fortalecimiento de la RSE en Uruguay. Para ello, lleva adelante proyectos de investigación aplicada, difunde sus resultados, colabora con los actores involucrados en el tema y fomenta la creación de espacios de reflexión y debate sobre la RSE. Sus principales líneas de investigación son: la gestión de la RSE, los negocios inclusivos y el voluntariado corporativo.

Apoya:

COMISIÓN DE RSE

**ACDE**

ASOCIACION CRISTIANA  
DE DIRIGENTES DE EMPRESA