



# 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 semestral del Programa de Investigación sobre RSE de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Católica del Uruguay, 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 testimonios 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 sometidos a la revisión de los editores.

**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

# **CUADERNOS DE RSO**

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

### **Editores**

- Oscar D. Licandro  
Universidad Católica del Uruguay
- Javier Pereira  
Universidad Católica del Uruguay

### **Comité Editorial**

- Lisandro Alvarado Peña  
Universidad de Zulia (Venezuela)
- Analía Bettoni  
Instituto de Comunicación y Desarrollo (Uruguay)
- Marisa Ferreira  
Universidad de Beira Interior (Portugal)
- Andrés Lalane  
Centro Latinoamericano de Economía Humana (Uruguay)
- Pablo Landoni  
Universidad Católica (Uruguay)
- Ana Lanero  
Universidad de León (España)
- Luis Perera Aldama  
Insead Social Innovation Center (Francia)
- Enrique Piedra Cueva  
Universidad Católica (Uruguay)
- Agustín Reyes  
Universidad de la República (Uruguay)
- Fernando Rodríguez Herrera  
Enclave (Uruguay)
- Álvaro Silva Muñoz  
Universidad de la República (Uruguay)
- Jacobo Varela  
Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresas (Uruguay)
- Cecilia Zaffaroni  
Equipos Mori

# CONTENIDOS » Vol. 2 – nº1 – 2014

6

## **Editorial**

7

## **El sentido de la empresa y la vocación del empresario.**

Carlos Hoevel

17

## **Estado de la Responsabilidad Social Universitaria. El aporte de AUSJAL a la institucionalización del enfoque en América Latina.**

Daniela Gargantini

36

## **Democratizando la información contable. Estados de Valor Agregado y la Huella de Valor.**

Luis Perera

53

## **Levantando las críticas a la RSE: el aporte de la Economía Civil.**

Oscar D. Licandro

70

## **El Buen Gobierno en las organizaciones de la sociedad civil**

Anabel Cruz

82

## **Techo: el caso de una organización social que aprendió a construir relaciones de colaboración con el sector privado.**

Natalia Camiruaga

98

## **BOOK REVIEW**

### **Experiencias de Negocios Inclusivos en Uruguay.**

**Oscar Licandro y Lucía Pardo.**

Comenta: Ana Lanero

100

## **TERCER SECTOR**

### **El Caso de Fundación Forge Uruguay**

Fernando Panizza

Es para nosotros una gran alegría presentar este segundo volumen de Cuadernos de RSO. Cuando comenzamos esta aventura nos propusimos la meta de crear una publicación académica de calidad, que aportara a la reflexión sobre la responsabilidad social de las organizaciones, a la gestión efectiva de esta responsabilidad y a la construcción de puentes entre el sector privado, la sociedad civil y el Estado. Desde el principio fuimos conscientes de que esa es una meta dinámica, que siempre se mueve hacia adelante y que nos desafía a salir de la natural zona de confort a la que tendemos los seres humanos. Pero también sabíamos que la calidad se construye de a poco y sin incurrir en voluntarismos, mediante el esfuerzo, la perseverancia y la imaginación. En ese sentido, este nuevo volumen de Cuadernos de RSO incorpora algunas mejoras (en particular: un mayor grado de estandarización en la estructura de los artículos), hemos incrementado el número artículos y hemos avanzado en el cumplimiento de diversos aspectos formales que se requieren para ingresar en catálogos internacionales. También hemos ampliado el Comité Editorial, mediante la integración de académicos de España, Portugal y Venezuela.

Este nuevo ejemplar de Cuadernos de RSO incluye seis artículos. Dos de ellos aportan a la reflexión sobre aspectos filosóficos de la responsabilidad social de las organizaciones. Carlos Hoevel argumenta que la ética empresarial y la RSE requieren una redefinición del concepto de empresa y la existencia de líderes empresariales poseedores de virtudes éticas, que comprendan y asuman su responsabilidad fiduciaria hacia la propia empresa y la sociedad. Oscar Licandro sostiene que los argumentos en contra de la RSE, formulados desde la escuela neoclásica de economía, son consistentes con los presupuestos y postulados de dicha escuela y que, por lo tanto, para rebatirlos es necesario hacerlo desde otro marco conceptual, para lo cual propone adoptar la perspectiva de la escuela de la Economía Civil.

Luis Perera y Anabel Cruz abordan dos aspectos centrales de la gestión responsable de las organizaciones: la rendición de cuentas y la gobernanza. Perera sostiene la necesidad de avanzar en la democratización de la información empresarial y describe las principales características de un nuevo formato de rendición de cuentas denominado Cuarto Estado Contable o Huella de Valor. Cruz analiza los diversos aspectos que involucra el Buen Gobierno de las organizaciones sociales y sostiene que su ejercicio es un complejo proceso que requiere, entre otros: transparencia, rendición de cuentas interna, clara diferenciación de funciones y toma democrática de decisiones.

Los artículos de Daniela Gargantini y Natalia Camiruaga describen experiencias que aportan al intercambio de buenas prácticas. Gargantini describe el desarrollo conceptual y metodológico en materia de Responsabilidad Social Universitaria elaborado por la red de universidades jesuitas de América Latina (AUSJAL). Por su parte, Camiruaga analiza la estrategia desplegada por Techo para construir alianzas con el sector empresarial en Uruguay, poniendo énfasis en el modelo de gestión institucional que hizo posible la aplicación de esa estrategia.

Finalmente, queremos agradecer a los autores de los artículos, a los integrantes del Comité Editorial y a todas las personas e instituciones que hicieron posible este segundo volumen. En particular, agradecemos a la Facultad de Ciencias Empresariales de la UCU y a Río Uruguay Seguros de Argentina, por el aporte económico para financiarlo.

Los editores

# El sentido de la empresa y la vocación del empresario

## RESUMEN

Tomando como punto de partida el auge actual de la temática de la ética y de la responsabilidad social empresarial, el artículo analiza la situación de la empresa contemporánea reflejando la existencia de dos ideas opuestas en la concepción de su sentido y finalidades. La primera idea, basada en la teoría neoclásica de maximización de los beneficios, concibe a la empresa desde un punto de vista fundamentalmente utilitarista. Frente a ésta surgió como reacción el intento de insertar la dimensión ética y de la RSE en la estrategia empresarial pero de un modo generalmente extrínseco. En tal sentido, el autor propone replantear el concepto de ética empresarial y de RSE desde una redefinición del concepto de empresa desde su sentido económico y su responsabilidad dentro del tejido social. Asimismo el artículo analiza la finalidad de la empresa en la sociedad, los fines de los diversos constituyentes que la componen y los distintos criterios para la coordinación de los mismos. Finalmente, el autor hace referencia a la dimensión subjetiva y vocacional de la actividad empresarial enfatizando el aspecto de responsabilidad fiduciaria tanto en relación a la empresa como hacia la sociedad.

Palabras Clave: Empresa, Responsabilidad Social Empresarial, Ética Empresarial, Vocación, Responsabilidad fiduciaria.

## DATOS DEL AUTOR:

**Carlos Hoevel**

**Título académico:** Dr. en Filosofía, M. A. en Ciencias Sociales.

**Pertenencia institucional:** Universidad Católica Argentina

**Cargo:** Profesor Titular Ordinario

**CONTACTO:**  
carlos\_hoevel@uca.edu.ar

Recibido : 02 / 04 / 2014

Versión final aceptada: 17 / 06 / 2014



## EL AUGE DEL DISCURSO SOBRE LA ÉTICA Y LA RSE EN LAS ÚLTIMAS DÉCADAS

En las últimas décadas la preocupación por la ética y la responsabilidad social empresaria ha crecido exponencialmente. Se trata de un movimiento de alcance global que actualmente ocupa una porción cada vez más extensa de las agendas de los gobiernos, las empresas y los organismos internacionales. Se podrían mencionar múltiples razones para explicar este auge, pero me atenderé aquí a señalar sólo tres causas fundamentales de este fenómeno tan extendido.

La primera causa radicaría, en mi opinión, en la toma de conciencia creciente acerca del enorme costo que representan en términos sociales, ambientales y humanos, los efectos colaterales o, como los denominan los economistas, las externalidades negativas de nuestras acciones

económicas y empresariales. En efecto, especialmente a partir de los años setenta, con el informe sobre *Los límites del crecimiento* (1972) publicado por el Club de Roma poco antes del comienzo de la crisis del petróleo, se extendió la idea de que las empresas debían comenzar a hacerse cargo de los costos externos que implicaba el aumento de su productividad. Si bien esta llamada de atención fue contrarrestada más tarde, en los años ochenta y noventa, con la teoría de la destrucción creativa schumpeteriana, por la cual se promovió la idea de que los costos que representaba el crecimiento rápido de las empresas serían compensados por el surgimiento de nuevas tecnologías, la conciencia acerca de la irreversibilidad de ciertos daños producto de un crecimiento acelerado y desigual (rupturas graves en el tejido social, daños irreparables en la salud de los ciudadanos, agotamiento de recursos naturales) y la necesidad de preverlos, se mantuvo con el tiempo. De hecho, incluso durante los años de rápido crecimiento de la economía, las empresas fueron incorporando dentro de sus idearios y acciones muchas de las ideas de ética y responsabilidad social empresarias promovidas desde entonces por grupos ambientalistas, asociaciones civiles, iglesias y grupos de intelectuales provenientes de la ética, la sociología, el *management* humanístico o la ciencia económica heterodoxa. Hoy en día, después de la crisis financiera del 2008, cuyas consecuencias podrían haber sido mucho más catastróficas de no haber sido por los rescates financieros realizados por los Estados, está cada vez más claro que esta toma de conciencia no fue, sin embargo, suficiente. Por el contrario, es evidente que en muchos casos fue una conciencia solamente declamatoria y, cuando fue real, no se encarnó en la práctica con la suficiente fuerza como para prevenir la crisis.

El segundo factor que explica, a mi juicio, la expansión de las ideas sobre ética y responsabilidad social empresarias es el redescubrimiento de la influencia del factor humano en la economía y la empresa. En efecto, si consideramos todo el período de la primera y la segunda revolución industrial, vemos un predominio de la máquina y de las formas de organización del trabajo asociadas a ésta. Todo el sistema taylorista y fordista respondía a esa configuración, la cual llevaba a pensar la economía y la empresa más como un sistema mecánico y técnico que como sistemas de relaciones humanas. Incluso las tareas de los empleados no industriales eran organizadas tomando como modelo la forma de organización industrial. El tipo de incentivos para mejorar su rendimiento no difería demasiado del aplicado al obrero raso. Al mismo tiempo, las tareas del directivo empresarial eran consideradas, en un sentido muy rudimentario, como procesos de coordinación de factores en los cuales el factor humano era visto como un recurso más. Esta situación se fue modificando especialmente después de la segunda guerra mundial con el advenimiento de la sociedad de consumo y la expansión creciente de la economía de los servicios. En obras como *El advenimiento de la sociedad posindustrial* de Daniel Bell (1976) se presagiaba una disminución del peso del sector industrial en la economía y el surgimiento de una economía de los servicios, con un nuevo tipo de empleado y también un nuevo tipo de *manager* mucho más ocupado en las motivaciones subjetivas tanto de los clientes como del personal. Influidos también por las nuevas corrientes de un *management* "humanístico" -como el de Elton Mayo (1933) (2013) o el de Peter Druker (1974)- los managers comenzaron a verse a sí mismos -y también fueron vistos así por sus empleados y por la sociedad- ya no como meros ingenieros encargados de monitorear el funcionamiento eficiente de una maquinaria más o menos impersonal, sino como líderes responsables con un margen de maniobra suficientemente amplio como para influir de manera positiva o negativa en la vida de sus empleados, de los consumidores y de la sociedad en general. La consecuencia lógica de este cambio en la percepción de la capacidad de acción de los directivos empresarios fue el aumento en las expectativas acerca de lo que se podía esperar de ellos y, finalmente, la creación de un clima que favoreció el pedido de rendición de cuentas a los responsables de las empresas ante la sociedad.



Una tercera razón para explicar el auge del discurso sobre la ética y la responsabilidad social empresaria radica en la necesidad creciente de contrarrestar la fragmentación y separación existente entre los distintos ámbitos económico, político, social y tecnológico de la cultura y de integrarlos entre sí y con los fines esenciales de la vida. (Koslowski, 2001: 4-7) Esto está íntimamente relacionado con la crisis del llamado proceso de modernización que ha sido descrito por autores como Karl Marx o Max Weber y que en las últimas décadas es objeto del análisis de casi todos los pensadores contemporáneos más importantes como Habermas, Luhmann, Blumenberg, Spaemann, Fukuyama o Huntington. Salvando las distintas interpretaciones sostenidas por cada uno de ellos, lo que parecen tener en común es la preocupación por el curso que ha tomado el proceso de modernización que casi todos describen como un proceso de especialización funcional de cada uno de los sectores de la vida social por el cual cada sector tiende a evolucionar separadamente de los demás, perdiéndose el sentido de su relación con el conjunto. En el caso de la economía, el proceso de autonomización de los sistemas de producción, consumo y de intercambios de mercado, especialmente el financiero, llevó en las últimas décadas a una autonomización con relación al sistema político y social provocando una peligrosa fragmentación de todo el sistema social. La consecuencia de este proceso de especialización funcional, por tomar la denominación de Luhmann, termina por resultar en una racionalidad puramente instrumental de la economía que alcanza grados muy altos de sofisticación y eficiencia para lograr objetivos específicos pero termina por perder de vista los demás fines y necesidades del ser humano y sobre todo de la unidad del ser humano como persona. De allí la preocupación por encontrar modos de tender puentes entre la economía y los distintos sistemas que permitan reconstituir un “mundo de la vida”, como lo denomina Habermas siguiendo a Husserl, que superen la peligrosa fragmentación social (Habermas, 1987).

En tal sentido, la ética y la responsabilidad social empresaria son hoy vistas como un puente fundamental para volver a vincular los sistemas de producción y de consumo, que adquieren cada vez mayor autonomía y velocidad, tanto entre sí como con el resto de la vida social, política y comunitaria. Esta percepción del papel de las empresas como actores clave en la lucha contra la fragmentación que genera el proceso de modernización, se acentúa aún más en los últimos años con la globalización de la economía, ya que son especialmente las empresas transnacionales, y no los Estados nacionales, unas de las pocas instituciones de carácter global con capacidad de acción para crear un marco normativo que genere una mayor comunicación entre los distintos sistemas funcionales en los diferentes países y culturas (Craig Smith, N., Bhattacharya, C. B. & Vogel, David, 2010).



## DOS TENDENCIAS CONTRADICTORIAS Y SUS CONSECUENCIAS PARA LA EMPRESA

Sin embargo, a pesar de las tres tendencias sociales arriba mencionadas que exigen a las empresas asumir los costos de sus externalidades negativas, responsabilizarse de su entorno más inmediato e incluso tener un papel en la construcción de un bien común a nivel global, en las últimas décadas se acentuó al mismo tiempo una creciente presión sobre las mismas para aumentar su competitividad y rendimiento financiero y concentrarse casi exclusivamente en el objetivo de la maximización de beneficios. En efecto, la acentuación de la especialización del sistema económico arriba mencionada fue potenciada por el proceso de desregulación de la economía que otorgó una gran independencia a los mercados con respecto a las decisiones de los gobiernos y de las empresas enraizadas en el contexto social y cultural de cada país. Si a

esto se le agrega el auge de la economía financiera, potenciada por las redes y nuevos medios digitales de comunicación, el potencial de autonomización del mercado creció exponencialmente. Esta presión de una globalización y desregulación apresuradas obligó a las empresas a encarar rápidos procesos de transformación caracterizados por racionalizaciones que se sucedieron a gran velocidad con el fin de adaptarlas a los cambios.

A los factores mencionados se les sumó la difusión de teorías económicas y de *management* que consagraban la maximización de la utilidad de *managers* y accionistas como el objetivo central de toda la actividad empresarial. Con íntimas conexiones con la teoría económica neoclásica, la teoría del agente y el principal, estableció como marco de referencia para la organización del *management* de las empresas, la idea de que los *managers* (agentes) debían alinearse exclusivamente con los intereses del principal (dueños o accionistas). Para ello se diseñaron sistemas de incentivos que llevaran a los agentes a maximizar los beneficios del principal. Estos consistieron principalmente en organizar los pagos de los *managers* de modo que, maximizando los beneficios del principal, también maximizaran sus propios beneficios (*pay for performance*). La consecuencia fue la de la creación de un círculo de maximización de beneficios compartidos entre accionistas y managers fuera del cual quedaban excluidos todos los demás objetivos de la empresa.

Finalmente también se arraigó una nueva cultura empresarial de características corto-placistas. En efecto, como consecuencia del desmantelamiento acelerado de la empresa estable con previsibilidad laboral a largo plazo y con una concepción del propio trabajo como una carrera para toda la vida, los directivos empresarios comenzaron a actuar pensando exclusivamente en términos individuales. Surgió así un nuevo tipo de *manager* concentrado en obtener grandes ganancias, acumular reservas para su propio futuro y desentenderse de los fines de una empresa en la cual ya no veía como antes un futuro medianamente previsible. Esta nueva mentalidad se acentuó especialmente entre los más jóvenes quienes aceptaron rápidamente las nuevas reglas del juego las cuales los llevaban a tomar grandes riesgos para obtener grandes ganancias. Pero con ello descuidaron completamente cualquier visión de futuro de la empresa, más allá de sus propios intereses inmediatos.

Como resultado de este complejo proceso, la empresa quedó atrapada entre dos tendencias contrapuestas. Por un lado, la que le exigía mayor responsabilidad por el bien común y, por el otro, la que le pedía desentenderse de casi cualquier otro tipo de responsabilidad que no fuera la de concentrarse en su rendimiento financiero para los dueños o accionistas.<sup>1</sup> Esto la llevó también a intentar una serie de componendas con resultados francamente problemáticos. En efecto, muchas empresas diseñaron códigos de ética y programas de RSE pero con fines puramente utilitaristas de reputación y marketing.<sup>2</sup> Otras los aplicaron como estrategias de defensa frente a posibles reclamos legales o sociales. De hecho, en los últimos años se dio la tendencia a fusionarlas con otros conceptos como el de “sustentabilidad” que las convierte en un concepto más bien pragmático o el de GRC (*Governance, Risk Management & Compliance*), que las transforma en un apéndice de una estrategia corporativa exclusivamente ligada al control de riesgos y al cumplimiento de estándares legales y regulatorios con el fin de lograr la maximización de beneficios. Finalmente, algunas empresas los utilizaron simplemente como pantalla para ocultar incumplimientos fiscales o escándalos éticos.

1 Cfr. Probablemente la premonición más clara a nivel teórico de esta situación la ha tenido Milton Friedman en su célebre artículo *Corporate Social Responsibility: a Subversive Doctrine* (1965).

2 Cfr. especialmente Gilles Lipovetsky, “Las bodas de la ética y el business” en *El crepúsculo del deber: La ética indolora de los nuevos tiempos democráticos* (2005).

Si bien existieron también muchas empresas auténticamente comprometidas con la ética y la RSE, los intentos de superar las contradicciones mediante fórmulas híbridas tuvieron su precio. En efecto, como consecuencia de las desviaciones y deformaciones señaladas, la ética y la RSE perdieron gran parte de su prestigio y aceptación social. En la opinión pública se generalizó la idea de que se trataban de meros sucedáneos para continuar, de manera más sutil y disfrazada, con una política de maximización de beneficios.<sup>3</sup> Por lo demás, como reacción a esta concepción utilitarista de la ética y la RSE, hoy experimentamos también en muchos países, especialmente en América Latina, la tendencia a un fuerte intervencionismo estatal el cual, por medio de crecientes presiones legales, fiscales y políticas sobre las empresas, pretende subsanar desde el Estado las fallas de la ética y de la responsabilidad empresarias (Mullerat, 2011). En el caso argentino, que es el que conozco más de cerca, las empresas están hoy bajo fuego gubernamental, teniendo que pagar con un total avasallamiento y tergiversación de sus fines el precio de su mera existencia.



## REPIENSAR LA RSE EN CONEXIÓN CON LA NATURALEZA DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIA

En mi opinión, esta encrucijada en la que se encuentran las empresas frente a las presiones de la sociedad y de la política por un lado, y las de la economía, por el otro, exige un replanteo conceptual de lo que significan realmente la ética y la responsabilidad social empresarias. Pero este replanteo requiere a su vez volver a pensar, en el complejo contexto actual, los conceptos de empresa y del sentido del rol del líder empresario frente a ella. La ética y de RSE no pueden tener bases sólidas si están en contradicción con los fines y la naturaleza de la empresa y de la actividad de los *managers* dentro de ésta. Sólo podrán consolidarse si forman un todo coherente con la estructura de la empresa de la cual dependen. Tal como afirma el adagio latino del pensador escolástico español Luis de Molina: "*obligatio oritur ex natura rei*", es decir, la obligación o responsabilidad frente a una cosa surge o brota de la naturaleza de esa cosa (Koslowski, 2011). En tal sentido, es preciso pensar las responsabilidades de la empresa como parte constitutiva de la lógica intrínseca de ésta última. Pero, ¿cuáles son los rasgos centrales de la actividad empresarial que hoy es preciso volver a recordar para de allí deducir sus responsabilidades?

En primer lugar, está lo que la filosofía clásica llama el *finis operis* (fin o sentido de la actividad), es decir, el propósito de la empresa como tarea. Contra lo que se instaló como idea durante las últimas décadas, el propósito y responsabilidad primera de la empresa como actividad no es el de generar ganancias sino el de hacer buenos productos u ofrecer buenos servicios. Las empresas exitosas en el tiempo desde Ford hasta Microsoft se han centrado siempre en un producto o en un servicio y no en el rendimiento financiero como su tarea principal. Tal como sostiene el economista británico John Kay, existe una suerte de "paradoja de la búsqueda de

<sup>3</sup> Ciertamente los propios managers, como la mayoría de las personas en la sociedad actual, admiten genéricamente la necesidad de una mayor responsabilidad social de las empresas. Sin embargo, al mismo tiempo, dudan de la viabilidad de los programas concretos de RSE que realizan las empresas debido a su dificultad para verlos traducidos en términos mensurables, es decir, en términos de creación de valor económico para las empresas. Así se manifiesta de nuevo la contradicción entre los fines de la maximización y los de la ética y la RSE. Cfr. Encuesta realizada por Mc Kinsey & Company junto al Center for Corporate Citizenship del Boston College en diciembre del 2008 que incluye respuestas de 238 CFOs, profesionales de inversión y ejecutivos financieros de distintas industrias y regiones. Esta encuesta fue complementada con otra realizada a 127 profesionales en RSE e inversores socialmente responsables. Ver: [http://www.mckinsey.com/insights/corporate\\_finance/valuing\\_corporate\\_social\\_responsibility\\_mckinsey\\_global\\_survey\\_results](http://www.mckinsey.com/insights/corporate_finance/valuing_corporate_social_responsibility_mckinsey_global_survey_results)

ganancias" (*profit-seeking paradox*) que puede comprobarse a través de muchas historias empresariales actuales por la cual las empresas más rentables no son aquellas orientadas a las ganancias sino a la mejora constante del producto o servicio, lo cual no implica que se descuide su razonable rendimiento en términos financieros. (Kay, 2010, 24 y ss.) Las ganancias son sólo un principio de control. La empresa debe generar ganancias pero no necesita maximizarlas.<sup>4</sup> De hecho, la crisis financiera ha demostrado que el argumento de la competencia por la maximización de beneficios es falso: quienes encabezaron dicha competencia fueron los bancos que terminaron en bancarrota o las empresas que perdieron su valor. Lo que se maximizó no fueron, por lo demás, las ganancias de la empresa sino las de algunos CEOs que arriesgaron el bien de la empresa a largo plazo para obtener beneficios a corto plazo no para la empresa sino para sí mismos.

En segundo lugar, está el *finis operantis* o fines de los actores que intervienen en la empresa. Estos no son sólo los dueños, los accionistas o los *managers* sino todos los demás *stakeholders*: empleados, clientes, proveedores y todos aquellos actores de la sociedad que reciben los efectos positivos y negativos de las actividades de la empresa. En tal sentido, de esta estructura heterogénea y pluralista de actores y fines que caracteriza a la empresa se puede entender su responsabilidad social utilizando la categoría clásica de "bien común". En efecto, el *manager* es responsable no sólo de facilitar la consecución de los fines que se proponen los propietarios al comenzar la empresa sino de todos los fines que los demás *stakeholders* involucrados buscan al colaborar con el empresario. En el ámbito de la organización del trabajo debe existir la preocupación de que éste sea realmente productivo, significativo para quienes lo realizan y que sea desarrollado en forma subsidiaria, es decir, dejando un razonable espacio de libertad y de responsabilidad a quienes lo tienen inmediatamente a su cargo. Este bien común empresario implica además que la producción de bienes y servicios esté dirigida a satisfacer las necesidades auténticas de los clientes y consumidores y no a promover deseos inducidos a través del marketing y la publicidad. Pero también es crucial, especialmente hoy en día, el uso responsable y justo de los recursos que no pueden ser tratados como mera materia prima ya que forman parte de un todo mayor natural y social del cual la empresa no puede desentenderse.

En tal sentido, se ve claro que, por su misma naturaleza, la empresa adquiere especialmente en nuestro tiempo, un significado que el Papa Benedicto XVI en su encíclica *Caritas in veritate*, denominó "polivalente" (Benedicto XVI, 2009: 40). Con esta expresión se entiende que no son legítimas las teorías de la empresa que interpretan sus fines en un sentido unívoco, es decir, como una unidad de producción maximizadora de beneficios, sin considerar los otros fines o motivaciones que deben animarla. Por otra parte, esta concepción polivalente de la empresa está emparentada con un replanteo en la concepción de las relaciones económicas. En contraposición a la idea del mercado como un mero mecanismo de intercambio de equivalentes entre agentes maximizadores de utilidad, se plantea la idea del mercado como un conjunto de relaciones interpersonales que pueden superar el mero intercambio de equivalentes, incluyendo formas de reciprocidad no inmediata a través de la cooperación, el altruismo o incluso el don (Bruni, 2006). Pensadas desde este marco más amplio, las empresas pueden adquirir formas de distinto tipo: desde aquellas que se concentran más en la obtención de beneficios para los accionistas hasta las que distribuyen sus beneficios entre los *stakeholders*.

---

<sup>4</sup> Ya hace muchos años Peter Drucker había criticado el principio de maximización de los beneficios como el fin último de la empresa ya que termina tergiversando todos los otros fines que la empresa debe también considerar. "*El concepto de maximización de las ganancias –escribía Drucker– carece de sentido.*" (Drucker, 1974, p.59)



## LA ACTIVIDAD DEL LÍDER EMPRESARIO

Por otra parte, esta reconsideración de la RSE en relación a su conexión intrínseca con la naturaleza de la empresa implica también una consideración atenta acerca de la dimensión subjetiva de la actividad del líder empresario. De hecho, la interpretación de la naturaleza de esta actividad sufre en la actualidad una serie de confusiones como resultado de las presiones del contexto, de teorías erradas y de la debilidad personal o moral de muchos líderes empresarios. En efecto, la imagen de lo que es un empresario ha ido cambiando a lo largo del tiempo desde el emprendedor aventurero de los inicios del capitalismo, el empresario propietario de la primera revolución industrial, el capitán de la gran industria de la época fordista hasta el actual CEO flexible, hiperprofesional y entendido como un delegado de los intereses más o menos anónimos de los accionistas. En relación a esta última imagen, parece diluirse con rapidez la idea de que la actividad empresaria implique una vinculación intrínseca con una empresa en particular para convertirse en una relación temporaria. Por ejemplo, de acuerdo a la teoría del agente y el principal, el *manager* es un mero delegado de los intereses del propietario de la empresa que lo contrata y no tiene responsabilidad más que en relación a éste último. Por el contrario, una idea de la empresa como la que venimos describiendo implica una concepción fiduciaria de las tareas del *manager* que es mucho más que actuar de acuerdo a la voluntad del principal. El *manager* de una empresa no es el agente de quienes lo emplean sino el fiduciario responsable de la empresa en cuanto tal (Koslowski, 2011: 9). En otras palabras, no se trata de alguien que opera a modo de instrumento pasivo de los accionistas, siguiendo ciegamente los deseos o la simple voluntad de éstos. La responsabilidad fiduciaria del gerente es una responsabilidad hacia toda la empresa y no sólo hacia los accionistas. Implica el deber de cuidar el patrimonio de la empresa y el de hacer cumplir los fines de la misma, los cuales, como hemos señalado, no consisten sólo en la obtención de beneficios para los accionistas. Por el contrario, los deberes fiduciarios de actuar en buena fe, tener lealtad, cuidado y prudencia y revelar información de posibles conflictos de interés (*disclosure*) se los debe el líder empresario no sólo a los dueños sino a la empresa como totalidad.

De esta concepción se deriva todo un conjunto de responsabilidades que robustecen el vínculo entre el *manager* y la empresa, modificando completamente esa imagen del *manager* como alguien sólo temporalmente vinculado con una empresa en particular. Si bien esa permanencia temporal no es incompatible con la responsabilidad, sí es necesario superar la idea de un uso puramente instrumental de la empresa como mero recurso para el beneficio de los accionistas o de los *managers*, dejando de lado el hecho objetivo de que la empresa tiene una dimensión mucho más amplia que los intereses particulares de éstos. De allí se deriva un cambio fundamental en la idea que se tiene de la actividad *managerial* y empresarial, la cual debe estar subordinada a la realidad más permanente e incluso transgeneracional de la empresa, que no puede ser tratada como mera mercadería o puesta constantemente en riesgo para obtener mayores ganancias.

Pero la actividad empresarial debe ir más allá de la ética y la responsabilidad social: necesita ser encarada como una respuesta personal al llamado contenido en las exigencias intrínsecas que brotan de la naturaleza de la empresa. Por eso es muy adecuado entenderla como vocación (Naughton & Alford, 2012) (Novak, 2013). Para ello, se requiere de los líderes empresarios mucho más que el cumplimiento de la ley, el cual está ciertamente en la base de cualquier responsabilidad social empresarial. La integridad y la unidad de vida que supera la división entre la moral personal o familiar y la llamada "moral de los negocios" forman parte de sus exigencias. Esta integración sólo es posible por medio de una ética de la virtud centrada en la idea de

persona como el núcleo ontológico desde donde se construye una empresa sólida (Spaemann, 2000). Ésta supone que el empresario no deja su condición personal al entrar en la empresa sino que la incluye en cada una de sus acciones. Del mismo modo, implica que el directivo empresario considera a los demás *stakeholders* también como personas, es decir como fines en sí mismos, los cuales nunca pueden ser utilizados sólo como medios.

## ALGUNAS CONSIDERACIONES FINALES

He intentado mostrar cómo, en mi opinión, un tratamiento “especializado” de la ética y la responsabilidad social empresarias, aislado de una consideración de conjunto acerca de la naturaleza de la empresa y de la actividad del empresario, está llamado a fracasar. Entendida como una actividad adicional o complementaria de las actividades centrales de la empresa, la RSE se convierte en un mero barniz que demuestra su inconsistencia o su insostenibilidad en el largo plazo. En cambio, cuando se la piensa en conexión con la lógica total de la actividad empresarial, si bien surgen los verdaderos problemas y las contradicciones, se está al menos en el camino de su implementación auténtica y fructífera. La empresa es una organización conformada por personas asociadas para conseguir distintos fines, ninguno de los cuales puede quedar afuera de la visión y misión que planteen sus directivos. La responsabilidad central del líder empresario radica precisamente en lograr una coordinación justa y adecuada de estos fines. Si, en cambio, movido por una concepción unilateral de la empresa o por la persecución exclusiva de sus propios intereses, el manager subordina de modo injusto algunos de estos fines a otros, no sólo está actuando de modo antiético sino también de manera irresponsable en relación a los intereses de la empresa en su conjunto, incluidos sus propios intereses y los de los dueños o accionistas. De allí que en realidad el carácter ético y responsable de la actividad empresarial no corre de modo paralelo a la gestión eficiente y productiva, sino que forma parte de su lógica íntima. La empresa productiva, eficiente y competitiva, requiere, al menos en el largo plazo, de un buen management que es siempre, al mismo tiempo, un management ético y responsable.

Claro está que, para no caer en un fácil moralismo, es necesario siempre también considerar el contexto concreto en que se desempeñan las empresas en la realidad de hoy en día. Este contexto no es nada sencillo, más bien, podríamos decir, es fundamentalmente hostil a una concepción de la empresa ética y socialmente responsable. En primer lugar, debido a la dinámica excesivamente rápida de los cambios en los mercados que obliga a las empresas a adaptarse constantemente y, por lo tanto, hace difícil una visión responsable que se haga cargo de las consecuencias a largo plazo de las propias acciones. En segundo lugar, por la dependencia financiera ya mencionada, la cual lleva a los directivos a obsesionarse por los números y a descuidar a las personas. En tercer lugar, por un tipo de educación profesional puramente técnica que no incluye una formación en la reflexión, en la ética y en el sentido social, produciendo managers muchas veces ciegos para la dimensión humana, ética y comunitaria de la empresa.

Tomando en cuenta este contexto, se hacen imprescindibles algunas acciones para comenzar a transitar el camino hacia una nueva cultura empresarial. El primero, a mi juicio, es el de un cambio en el pensamiento que implica ante todo el reemplazo de una concepción de la empresa y de la actividad empresarial centrada en la maximización de beneficios por una centrada en la consecución de los fines de todos los *stakeholders*. Esta concepción es enseñada de modo muy poco convincente en las Universidades y escuelas de negocios, y queda muchas veces opacada por las teorías en boga concentradas en la maximización de utilidad. Hasta tan-

to no se opere un cambio de paradigma en la enseñanza de las disciplinas centrales del management, los intentos por llevar adelante algún cambio serán muy difíciles en la práctica (Datar, Garvin, & Cullen, 2010).

Por otra parte, se requieren también cambios en la estructura institucional de la economía que permitan que las empresas ética y socialmente responsables, aun no siendo mayoritarias, puedan tener su lugar en el mercado. Si bien las regulaciones no son siempre el mejor camino, es cierto que muchas empresas con un tipo de organización diferente a la tradicional no tienen en muchos países un reconocimiento jurídico, o se hace muy difícil su operatividad en términos legales (Zamagni & Zamagni, 2010). El hecho de que la legislación de muchos países se esté ampliando para incluir a empresas de tipo social, en las cuales es posible, por ejemplo, un nuevo tipo de distribución de las ganancias, marca un camino de cambio en ese sentido. Lo mismo podría decirse de alguna legislación más restrictiva en relación al pago por performance que desaliente las prácticas cortoplacistas y la irresponsabilidad de los managers.

Además es necesario mencionar que cualquier cambio hacia una empresa socialmente responsable no puede sino estar acompañando de un nuevo tipo de dinámica económica diferente de la que hemos presenciado en las últimas décadas. Una empresa responsable crece en el contexto de una economía y una cultura que al menos no haga imposible una actitud de responsabilidad. De allí la necesidad de una responsabilidad política que acompañe la responsabilidad empresaria no por medio de marcos regulatorios excesivos y muchas veces contraproducentes, sino a través de la promoción de un contexto previsible, con políticas prudentes que creen un espacio de libertad, exigencias razonables y de futuro a mediano y largo plazo para las empresas.

Finalmente, el cambio más importante es el de las convicciones íntimas y el de las actitudes y virtudes éticas. Si bien las condiciones estructurales de la economía son fundamentales para un ejercicio responsable de la actividad empresarial, éste es completamente imposible si no existe una internalización de valores básicos en el líder empresarial. Como mencioné más arriba, el dualismo existente entre la moral personal y la moral de los negocios sólo puede ser superado recuperando la unidad de vida. Esta coherencia entre lo que se piensa íntimamente y lo que se hace, entre lo que puede contarse en la intimidad familiar y lo que se actúa en la práctica, sólo puede recuperarse por medio de un cambio interno que no puede ser inducido desde afuera. Este cambio interior implica a su vez un acceso a un nivel de conciencia que muchas veces no se logra por el exceso de actividad y una suerte de aturdimiento en que se desarrolla la vida empresarial, envuelta en exigencias y urgencias constantes muchas veces reales, pero otras tantas veces creadas por el directivo mismo para evitar el momento de la reflexión, de la duda o de la experiencia de vacío. Se hace necesario pues un cambio en la praxis misma de la vida empresarial que incluya la reflexión y el autoanálisis. Para ello podrían implementarse quizás formas más integrales de *coaching* que busquen ir más allá del mero aumento de la efectividad y que ayuden al líder empresarial a tomar contacto con su interioridad profunda. Únicamente desde allí podrán surgir gradualmente las acciones responsables que la empresa y la comunidad necesitan. ■

# REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bell, Daniel, (1976). *El advenimiento de la sociedad post-industrial: Un intento de prognosis social*, Madrid, Alianza.
- Benedicto XVI, (2009). *Caritas in veritate*, Roma: Libreria Editrice Vaticana.
- Bruni, Luigino, (2006). *Reciprocità. Dinamiche di cooperazione, economia e società civile*, Milano: Bruno Mondadori.
- Craig Smith, N., Bhattacharya, C. B. & Vogel, David. (2010) *Global Challenges in Responsible Business*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Datar, Srikant M., Garvin, David A. & Cullen, Patrick G. (2010) *Rethinking the MBA: Business Education at a Crossroads*, Cambridge, Harvard University Press.
- Drucker, Peter, (1974). *Management, Tasks, Responsibilities, Practices*, New York, Harper & Row, 1974.
- Friedman, Milton (1965) "Social Responsibility: A Subversive Doctrine", *National Review*, August, 1965.
- Habermas, Jurgen, (1987) *Teoría de la acción comunicativa*, 2 vols. Madrid: Taurus.
- Kay, John, (2010). *Obliquity. Why our goals are best achieved indirectly*, Penguin books, New York.
- Koslowski, Peter (2001). *Principles of Ethical Economy*, Dordrecht: Kluwer.
- Koslowski, Peter (2011). *The Ethics of Banking: Conclusions from the Financial Crisis*, Dordrecht, Heidelberg, New York: Springer.
- Lipovetsky, Gilles (2005). "Las bodas de la ética y el business" en *El crepúsculo del deber: La ética indolora de los nuevos tiempos democráticos*, Bs. As.: Anagrama.
- Mayo, Elton (2013) (1933) *Human Problems of an Industrial Civilization*. London: Routledge.
- Meadows, Donella H. (1972). *Los Límites del crecimiento: informe al Club de Roma sobre el predicamento de la humanidad*, México, Fondo de Cultura Económica.
- Mullerat, Ramón (2011). *Corporate Social Responsibility: The Corporate Governance of the 21st Century*, Bedfordshire, Kluwer.
- Naughton, Michael & Alford, Helen (2012). *Vocation of the Business Leader. A Reflection*. Rome: Pontifical Council for Justice and Peace.
- Novak, Michael (2013) (1996). *Business as a Calling. Business and the Examined Life*, New York: Free Press.
- Spaemann, Robert (2000). *Personas: acerca de la distinción entre algo y alguien*. Pamplona: EUNSA.
- Zamagni, Stefano & Zamagni, Vera, (2010). *Cooperative Enterprise: Facing the Challenge of Globalization*. London: Edward Elgar Publishing.



# Estado de la responsabilidad social universitaria – El aporte de AUSJAL a la institucionalización del enfoque en América Latina



## RESUMEN

El ámbito universitario se encuentra actualmente tensionado por una serie de exigencias que han favorecido el replanteamiento no sólo de sus funciones sino específica y preponderantemente de su misión frente a la sociedad y a la realidad actual, desde un imperativo ético sobre qué tipo de estudiantes se forman, para qué y para quién.

A la luz de este desafío, este artículo pretende dar cuenta del proceso que AUSJAL ha llevado adelante desde el año 2003 -específicamente como Red (Red RSU-AUSJAL) desde el año 2007- a fin de favorecer y fortalecer la institucionalización real y efectiva de la perspectiva de Responsabilidad Social Universitaria en las funciones de docencia, de investigación, de proyección social o extensión, de gestión interna y de gestión ambiental.

Para tal fin y a la luz de la concepción a la que se adhiere como Red, se da cuenta de las acciones puestas en juego durante sus años de funcionamiento, de los resultados e impactos generados, así como de las perspectivas y desafíos que se presentan para lograr la adopción de la RSU como enfoque integral de gestión en el contexto latinoamericano de educación superior.

**Palabras Clave:** Responsabilidad Social Universitaria, institucionalización, educación superior, América Latina

## DATOS DEL AUTOR:

**Daniela Mariana Gargantini**

**Título académico:** Doctora en Arquitectura y Magister en Hábitat y Vivienda

**Pertenencia institucional:** Universidad Católica de Córdoba

**Cargo:** Coordinadora de la Red de Responsabilidad Social Universitaria (RSU)

**CONTACTO:**  
dmgargantini@gmail.com

Recibido: 30 / 04 / 2014

Aceptado: 21 / 06 / 2014



## INTRODUCCIÓN

El contexto de educación superior se encuentra actualmente tensionado por una serie de exigencias que han favorecido el replanteamiento no sólo de sus funciones sino específica y preponderantemente de su misión frente a la sociedad y la realidad actual.

Entre ellas se destaca la exigencia de favorecer procesos de transmisión (docencia) y producción (investigación) del conocimiento de calidad. La incorporación del análisis y especialmente del control periódico de estas funciones y de los actores involucrados (docentes e investigadores), ha sido una tendencia creciente en toda América Latina durante las últimas décadas. Así, con distinto nivel de avance, alcance y ritmo, las diversas instituciones universitarias de la región han ido transitando procesos de evaluación institucional, así como de acreditación nacional e internacional de sus diversas ofertas académicas tanto a nivel de grado como de posgrado.

Sin embargo estos procesos de mejoramiento de la calidad en educación superior gozan de cierto ascetismo. Amparados en parámetros meramente cuantitativos y de corte academicista (cantidad de papers publicados, cantidad de proyectos o subsidios obtenidos, número de docentes con título de posgrado, etc), lejos están los procesos promovidos de poner a la universidad frente a las exigencias de un contexto complejo y cargado de crecientes inequidades como el actual, y de interpelarla desde una dimensión ética a fin de que logre dar respuestas claras y pertinentes a la sociedad. Así, son escasas las iniciativas que se han atrevido a desafiar a la universidad a revertir las exiguas y aletargadas acciones que desde los ámbitos educativos se promueven a fin de formar profesionales capaces de encontrarle nuevas posibilidades a la realidad y comprometidos con el desarrollo de sus comunidades, especialmente de las más desfavorecidas y olvidadas.

Frente a esta necesidad y conscientes de que “las sociedades latinoamericanas no cambiarán sin que se produzcan profundas transformaciones en sus universidades, que efectivamente busquen formar y promover a las nuevas generaciones con la sensibilidad y los conocimientos para enfrentar los nuevos desafíos, hacia una mayor justicia y humanidad” (Red RSU-AUSJAL, 2009: 11), la Asociación de Universidades confiadas a la Compañía de Jesús en América Latina (AUSJAL) ha priorizado entre sus líneas estratégicas 2001-2005, 2005-2011 y 2011-2017 (AUSJAL, 2001 y AUSJAL, 2011) promover la institucionalización real y efectiva de la Responsabilidad Social Universitaria (RSU) como enfoque integral de gestión y marca distintiva de la formación que se pretende ofrecer. Esta priorización institucional surge como respuesta concreta frente a las exigencias sociales y de coherencia con la inspiración cristiana y la identidad ignaciana que caracterizan a las universidades que conforman la Asociación.

A la luz de este desafío, este artículo pretende dar cuenta del proceso que AUSJAL ha llevado adelante desde el año 2003, específicamente como Red de Responsabilidad Social Universitaria (Red RSU-AUSJAL) desde el año 2007, a fin de favorecer y fortalecer la institucionalización real y efectiva de la perspectiva RSU en sus diversas dimensiones, a nivel latinoamericano.



### AUSJAL: red de redes

AUSJAL es una red interuniversitaria de carácter internacional, constituida en 1985 por los rectores de las universidades jesuitas de América Latina, de carácter voluntario, que articula a 31 universidades e instituciones de educación superior confiadas a la Compañía de Jesús en 14 países de América Latina, que trabaja en articulación con más de 200 universidades jesuitas presentes en los cinco continentes.

Compuesta por universidades y *redes de homólogos*<sup>1</sup> se desarrollan iniciativas y proyectos en red conforme a las prioridades estratégicas de la Asociación, las cuales no sólo definen alcances a nivel interno sino que además buscan una mayor y mejor contribución de las universidades a sus sociedades.

La identidad jesuita y cristiana que define el modo de ser y hacer universidad desde AUSJAL exige atender las problemáticas complejas y profundas de nuestro mundo, particularmente las relacionadas a las marcadas injusticias que atentan contra la dignidad del hombre y del conjunto de la humanidad. Así, la urgencia por formar estudiantes con espíritu, competencias y habilidades capaces de superar la sola experticia técnica y el éxito laboral, conlleva jerarquizar la dimensión ética y el compromiso con la sociedad como eje de las capacidades especializadas del egresado universitario y como condición habilitante de todo nuevo profesional. Este nuevo enfoque es el que se comprende como Responsabilidad Social Universitaria.

### Los aportes realizados por otras redes, centros y programas

En este sentido América Latina ha realizado importantes contribuciones en la materia. Entre las principales resulta destacable el aporte realizado por el Proyecto “Universidad Construye País” (UCP). Liderado por la Corporación Participa en asociación con la Fundación Avina, durante los años 2001 al 2008 planteó como su principal objetivo expandir el concepto y práctica de responsabilidad social dentro del sistema universitario chileno. Junto a ello desarrolló otros propósitos tales como sensibilizar respecto de la responsabilidad social a los actores del sistema universitario chileno, incorporar valores de responsabilidad a un proyecto país, e instalar institucionalmente a la responsabilidad social universitaria en las universidades participantes (Gaete Quezada, c2014).

Para ello el proyecto estuvo integrado inicialmente por 11 universidades a las que se le sumaron posteriormente dos más<sup>2</sup>, enfatizando el análisis de los principios y valores definidos por

<sup>1</sup> Las Redes de Homólogos de AUSJAL están constituidas por equipos de profesionales, docentes e investigadores de las universidades asociadas, los cuales se desempeñan en áreas de trabajo comunes y complementarias, se comunican entre sí y se basan en la común identidad y objetivos de AUSJAL. Trabajan con el apoyo de la Secretaría Ejecutiva y el respaldo institucional de sus respectivas universidades y han sido el motor de los proyectos y planes que lleva a cabo AUSJAL alrededor del continente. Entre las redes de AUSJAL figuran la Red de RSU, la Red de Pobreza, de Ingeniería, de Educación, de Derechos Humanos, de EDUTICS, de Pastoral, de Cooperación Académica y Relaciones Interinstitucionales, de Ambiente y Sustentabilidad, de Comunicación Social y de Editoriales Universitarias (AUSJAL, c2014).

<sup>2</sup> Inicialmente fueron once: la Universidad de Chile, Católica, Alberto Hurtado, Federico Santa María, de Valparaíso, Playa Ancha, Católica de Valparaíso, de Concepción, del Biobío, La Frontera y Católica de Temuco. Posteriormente, se incorporan la Universidad de Santiago y la Universidad Austral, mientras que en el año 2006 se incorporó la Universidad de La Serena.

las universidades y la forma como se difunden y se llevan a la práctica a través de cuatro procesos claves: la gestión, la docencia, la investigación y la extensión.

En el contexto del proyecto de UCP la RSU se definió como:

*“la capacidad que tiene la universidad como institución, de difundir y poner en práctica un conjunto de principios y valores generales y específicos por medio de los procesos clave de gestión, docencia, investigación y extensión, respondiendo socialmente así ante la comunidad universitaria y el país en que está inserta”* (Universidad Construye País, 2006: 50).

*“Así, en el modelo conceptual propuesto por el proyecto UCP se identifican dos grupos de valores y principios que la universidad socialmente responsable debe considerar en el desarrollo de su quehacer institucional: Principios y valores de la vida universitaria relacionados con la vida en sociedad; Principios y valores de la universidad”* (Gaete Quezada, c2014).

Desde su perspectiva valórica desarrollada a nivel personal, social y universitario el proyecto aportó insumos conceptuales y metodológicos para analizar el estado de situación en diversas universidades, siendo relevante el desarrollo de instrumentos para la operativización del concepto a la luz de los cuales poder evaluar las prácticas universitarias, consiguiendo un relevante reconocimiento a nivel internacional por ello.

Junto con dicho proyecto, el Programa de Apoyo a Iniciativas de RSU, Ética y Desarrollo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), desarrollada desde el año 2002 gracias al aporte financiero del gobierno de Noruega, ha generado numerosos documentos que permiten profundizar en aspectos conceptuales relacionados al enfoque desde los aportes del profesor François Vallaeys y la colaboración del profesor Luis Carrizo (Vallaeys y Carrizo, 2006). Desde sus contribuciones, la definición de RSU para OEA-BID (2008: 7):

*“es una política de calidad ética del desempeño de la organización, que se ocupa de la gestión responsable de los impactos que genera hacia dentro y hacia fuera, solucionando continuamente los problemas diagnosticados en colaboración con las partes interesadas y/o afectadas.”*

Según Valleys (2007: 4) *“la Responsabilidad Social de una organización no es la expresión de su solidaridad filantrópica, es la filosofía de gestión que practica a diario en todos sus ámbitos de competencia, desde su administración central, para garantizar que no entre en contradicción con sus deberes para con la sociedad”*.

Contribuciones en el campo docente han sido también aportados por CLAYSS, Centro Latinoamericano de Aprendizaje y Servicio Solidario, el cual desde el año 2002 promueve el desarrollo de la propuesta pedagógica del aprendizaje-servicio en América Latina; ofrece capacitación a directivos, docentes y líderes comunitarios para el desarrollo de proyectos educativos solidarios y para la formación en actitudes pro-sociales; y contribuye al desarrollo de proyectos de aprendizaje-servicio en escuelas, Institutos Superiores, Universidades y organizaciones juveniles (CLAYSS, c2014)

Íntimamente relacionado al enfoque, se propicia el Aprendizaje y Servicio como una estructura a través de la cual se operacionaliza la RSU, específicamente como una metodología educativa

que combina el currículo con el servicio comunitario, mejorando los impactos académicos y sociales de la formación que se ofrece.

A nivel internacional la labor de la Red Talloires ha sido reconocida. La misma *“es una asociación internacional de instituciones dedicadas al fortalecimiento de roles cívicos y la responsabilidad social de la educación superior”* (Tufts University. The Talloires Network, c2014), que desde el 2005 reúne a 310 universidades en 72 países. Desde el reconocimiento de que no pueden existir aisladas de la sociedad ni de sus entornos, las universidades que conforman la Red *“asumen la obligación de escuchar, tratar de entender y contribuir a las transformaciones sociales y al desarrollo de las comunidades”* (Tufts University. TheTalloires Network, 2005), capitalizando el potencial de las universidades y sus estudiantes para hacer frente a los problemas apremiantes en sus sociedades (Tufts University. TheTalloires Network, c2014) Para ello trabajan para *“ampliar los programas de compromiso cívico en la educación superior a través de la enseñanza, la investigación y el trabajo comunitario; aplica estándares de excelencia y evaluación entre pares de dicho trabajo; promueve alianzas entre instituciones de educación superior y comunidades para empoderar a grupos e individuos; y facilita la creación de redes regionales de universidades dedicadas al compromiso cívico”* (Tufts University. TheTalloires Network, c2014<sup>a</sup>).

## La concepción particular del enfoque de RSU en AUSJAL

La Red RSU-AUSJAL ha sido socio activo y ha articulado acciones con todas estas redes, centros y programas, y por tanto ha sido nutrida por las experiencias mencionadas, específicamente en lo concerniente al nivel metodológico y práctico en la explicitación de áreas de impactos internos y externos como ayuda a la operacionalización de la definición de la RSU, al ordenamiento de las políticas y a la definición de indicadores pertinentes.

*Sin embargo, “para las universidades de AUSJAL, la Responsabilidad Social no puede ser concebida en forma reduccionista como una simple herramienta gerencial que le permita a la universidad medir los impactos que el quehacer universitario tiene al interior de la institución y en sus entornos social, humano y ambiental. La Responsabilidad Social Universitaria se relaciona directamente con la esencia de la propuesta educativa de inspiración cristiana e ignaciana que caracteriza a nuestras universidades, la cual apunta a la formación de los estudiantes para el compromiso y la solidaridad, y al aporte a la sociedad de conocimientos y acciones que contribuyan a gestar una sociedad más justa, que promueva los derechos y respete la dignidad de todos.”* (Red RSU-AUSJAL, 2009:18)

La Responsabilidad Social resulta así un modo de gestión integral; una estrategia de gestión ética e inteligente de los impactos que genera la universidad en su entorno humano, social y natural.

Bajo este enfoque, las universidades de AUSJAL han optado por trabajar integralmente en torno a los cinco impactos que la labor universitaria genera tras el ejercicio de sus funciones básicas, estos son: impactos educativos (docencia); impactos cognoscitivos y epistemológicos (investigación); impactos sociales (proyección social o extensión); impactos de funcionamiento organizacional e impactos medioambientales (administración). Así, la Responsabilidad Social como modo de gestión integral supone un avance cualitativo institucional de trascendencia ya que atraviesa y articula todas las funciones sustantivas de la universidad.

En esta comprensión holística del enfoque radica la principal distancia con el modelo clásico de proyección social voluntaria o de la extensión, que sólo logra abarcar el cuarto impacto (el impacto social). Este desplazamiento que implica dejar de atender sólo a las acciones externas de la universidad (voluntariado, extensión), para avanzar hacia una gestión integral de la organización académica, resultó clave para comprender de modo maduro lo que podía (y debía) significar la Responsabilidad Social Universitaria en nuestras instituciones. Bajo este enfoque:

*“La Responsabilidad Social Universitaria, en el marco de las universidades de AUSJAL, se ha de entender como la habilidad y efectividad de la universidad para responder a las necesidades de transformación de la sociedad donde está inmersa, mediante el ejercicio de sus funciones sustantivas: docencia, investigación y extensión. Estas funciones deben estar animadas por la búsqueda de la promoción de la justicia, la solidaridad y la equidad social, mediante la construcción de respuestas exitosas para atender los retos que implica promover el desarrollo humano sustentable.*

*Por lo tanto, la Responsabilidad Social Universitaria debe ser un eje transversal del quehacer de las universidades de AUSJAL” (Red RSU-AUSJAL, 2009: 18)*

Para ello las universidades jesuitas de América Latina han avanzado consensuadamente en torno al desarrollo de diferentes estrategias y herramientas a fin de institucionalizar progresivamente el enfoque en los ámbitos académicos de nivel superior en el continente.



## EL PROCESO DE INSTITUCIONALIZACIÓN DEL ENFOQUE DE LA RSU DE LA RED

El proceso de institucionalización del enfoque de RSU, iniciado por las universidades de AUSJAL en el año 2003, se inició con la creación de la Red de RSU- AUSJAL conformada por 19<sup>3</sup> de las 31 universidades jesuitas de América Latina, y coordinada por la Universidad Católica de Córdoba con la colaboración inicial de la Universidad Católica del Uruguay. A partir de dicha conformación se definió y puso en marcha un Proyecto vinculado al Fortalecimiento Institucional de la Responsabilidad Social de las Universidades de AUSJAL en dos etapas: 2005-2010 y 2011-2016 (Red RSU-AUSJAL, c2014).

El Proyecto de Fortalecimiento Institucional de la Responsabilidad Social de las Universidades de AUSJAL se puso en marcha en abril del 2008, con la intención de fortalecer a partir del proceso iniciado, la institucionalización real y efectiva de la perspectiva de la Responsabilidad Social Universitaria en sus diversas dimensiones; el seguimiento, evaluación y mejora continua de los resultados alcanzados, así como el intercambio de metodologías, experiencias y aprendizajes entre las universidades miembros.

En el marco de dicho proyecto se elaboró un documento institucional capaz de definir las políticas de RSU de AUSJAL y determinar indicadores de seguimiento. Los mismos fueron compendiados en el Sistema de autoevaluación y gestión de la RSU para AUSJAL (Red RSU-AUSJAL, 2009) y permitieron implementar procesos de autoevaluación periódica de la RSU en las uni-

3 La Red de Homólogos de RSU-AUSJAL, fue creada en 2007 con el propósito de potenciar y fortalecer la reflexión, el intercambio y la gestión de la responsabilidad social en las universidades. Se propuso reinterpretar este concepto desde la especificidad de la labor universitaria integrándolo a la rica tradición de las universidades de inspiración ignaciana.

versidades jesuitas de América Latina durante el período 2008-2010 y próximamente a partir del segundo semestre del 2014 (período 2013-2014).

El Sistema de Autoevaluación y Gestión de la RSU constituye

*“una herramienta de autoaplicación y autodiagnóstico que permite ir dando cuenta progresiva y comparativamente de los pasos y alcances de la RSU en nuestras acciones como universidades de AUSJAL. De la misma manera facilita y favorece la puesta en marcha de planes de mejora continua para el fortalecimiento del enfoque de la RSU en la gestión universitaria. El mismo comprende:*

- a. *un marco conceptual que explicita las dimensiones del concepto, las variables y los indicadores que permiten operacionalizarlo;*
- b. *los instrumentos de relevamiento de datos;*
- c. *las propuestas referidas al uso de la información para alimentar los procesos de aprendizaje institucional y mejora continua”* (Red RSU- AUSJAL, 2009: 30)

Se estructura a través de un sistema de información de acuerdo a las definiciones y valores propuestos por la Red de RSU de AUSJAL en relación a las cinco dimensiones o áreas de impacto definidas, relativas a los procesos de enseñanza-aprendizaje, en torno a las prácticas de investigación, al modo en el que la universidad se proyecta socialmente en la comunidad y hacia el interior de la institución.

A partir de estas dimensiones, el sistema de información está compuesto por dos instrumentos: un sistema de indicadores institucionales y una encuesta de percepción de los diferentes públicos afectados por la gestión universitaria (ver Gráfico 1: Mapa conceptual del sistema y Gráfico 2: Dimensiones, variables e indicadores del sistema).

Una vez obtenidos los datos de ambos instrumentos, se procede a la presentación y análisis de los mismos en las instancias de participación formal institucionalmente reconocidas (tales como consejos consultivos, centros de estudiantes, reuniones de sindicatos, etc.) o grupos de evaluación con carácter participativo y conformados de manera plural para tal fin, de manera que se conformen comunidades de intereses donde todas las partes afectadas puedan estar representadas en coherencia con los valores enunciados.

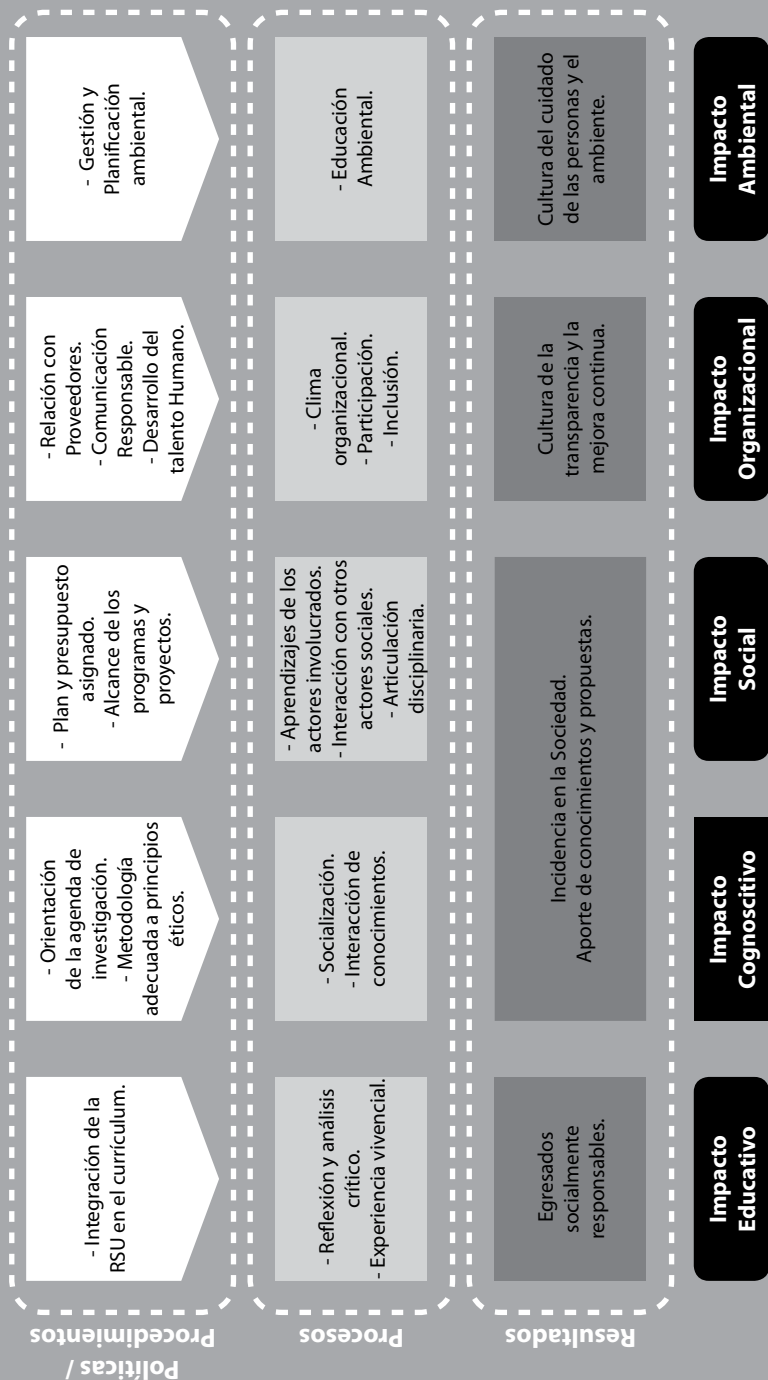
La tarea esencial de estos espacios de discusión es pensar y proponer acciones de progreso en el corto, mediano y largo plazo, las cuales forman parte de la estrategia de mejora continua que se desea impulsar y del Plan de fortalecimiento institucional de la RSU de cada universidad. Dicho Plan es luego presentado a las autoridades universitarias y a la Asamblea de rectores de AUSJAL para su aprobación y puesta en marcha, tanto a nivel de cada universidad como de Red en general.

---

Universidades participantes: Universidad Católica de Córdoba, Universidad Javeriana de Bogotá, Universidad Javeriana de Cali, Universidad Católica del Ecuador, Universidad Alberto Hurtado, Universidad Rafael Landívar, Universidad Iberoamericana-León, Universidad Iberoamericana-Ciudad de México, ITESO, Universidad del Pacífico, Universidad Católica del Uruguay, Universidad Católica Andrés Bello, Universidad Católica del Táchira, UNISINOS, Universidad Católica de Río, UCA El Salvador, UCA Managua, Universidad Ruiz de Montoya, Instituto Universitario Jesús Obrero (Red RSU-AUSJAL, 2009)

**Gráfico 1: mapa conceptual del sistema de autoevaluación y gestión de la RSU-AUSJAL**

Responsabilidad Social Universitaria (RSU), se ha de entender como la habilidad y efectividad de la universidad para responder a las necesidades de transformación de la sociedad donde está inmersa, mediante el ejercicio de sus funciones sustantivas: docencia, investigación, extensión y gestión interna. Estas funciones deben estar animadas por la búsqueda de la promoción de la justicia, la solidaridad y la equidad social, mediante la construcción de respuestas exitosas para atender los retos que implica promover el desarrollo humano sustentable.



(Red RSU-AUSJAL, 2009: 31)



**Gráfico 2: dimensiones, variables e indicadores del sistema de autoevaluación y gestión de la RSU- AUSJAL**

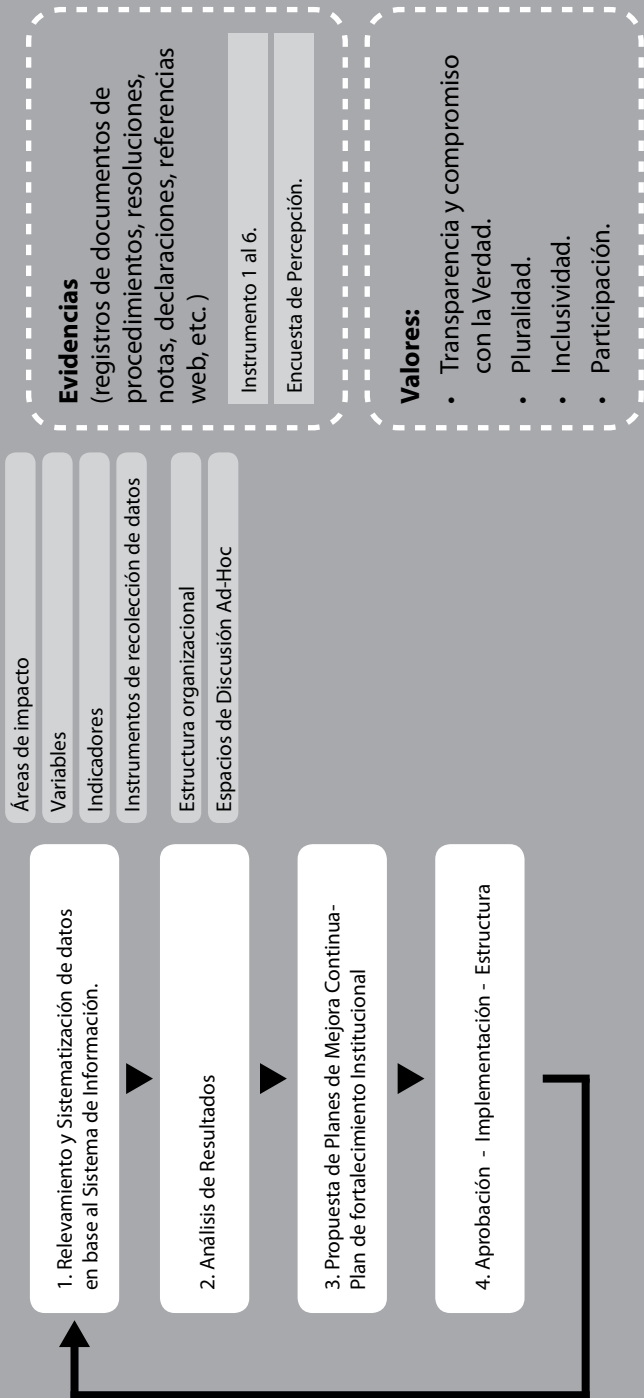
<b>Dimensiones o impactos</b>	<b>Variables</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Formación de los estudiantes</b> (Impacto Educativo)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integración de la RSU en el currículo</li> <li>• Experiencia vivencial</li> <li>• Reflexión y análisis crítico</li> <li>• Perfil del egresado</li> </ul>	Indicadores de resultados, procesos e impactos.
<b>Generación y difusión del conocimiento</b> (Impacto Cognoscitivo y Epistemológico)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación de la agenda</li> <li>• Metodología adecuada a principios éticos</li> <li>• Interacción de conocimientos</li> <li>• Socialización</li> <li>• Incidencia</li> </ul>	
<b>Vinculación con la sociedad</b> (Impacto Social)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alcance de los programas y proyectos</li> <li>• Interacción con otros actores sociales</li> <li>• Aprendizaje de los actores involucrados</li> <li>• Articulación disciplinaria</li> <li>• Plan y presupuesto asignado</li> <li>• Incidencia</li> </ul>	
<b>Gestión universitaria</b> (Impacto Organizacional)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clima organizacional</li> <li>• Desarrollo del talento humano</li> <li>• Relación con proveedores</li> <li>• Inclusión</li> <li>• Comunicación responsable</li> <li>• Participación</li> <li>• Cultura de la transparencia y la mejora continua</li> </ul>	
<b>Gestión ambiental</b> (Impacto Ambiental)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso y manejo de recursos ambientales</li> <li>• Cultura y educación ambiental</li> </ul>	

(Red RSU-AUSJAL, 2009a:20)

Junto a estos instrumentos, el sistema de información presenta un apartado de Evidencias, donde se solicita a las universidades los registros de documentos de procedimientos, resoluciones, notas, declaraciones, referencias web, etc. que avalen las respuestas dadas en cada indicador (Red RSU-AUSJAL, 2009a) (ver Gráfico 3: Metodología de implementación del sistema).

Gráfico 3: metodología de implementación del sistema de autoevaluación y gestión de la RSU en las universidades de AUSJAL

### Metodología de implementación



Red RSU-AUSJAL, 2009a:19)



## RESULTADOS E IMPACTOS DEL PROCESO DESARROLLADO<sup>4</sup>

El Proyecto de Fortalecimiento de la RSU desarrollado en Red ha tenido como resultados primordiales entre otros, las siguientes cuestiones.

En primer lugar el Sistema de autoevaluación y gestión de la RSU en AUSJAL y los resultados de su primer informe, resultaron medios útiles para indagar acerca de las práctica cotidiana e identidad universitaria en la labor docente, investigativa, de proyección social y de gestión interna. Frente a sistemas de autoevaluación institucional externos que centran su mirada en criterios y parámetros estrictamente científico-académicos, la apuesta de la Red RSU-AUSJAL ha sido atreverse a ofrecer herramientas que permitan mirarnos y dar cuentas de lo que nos proponemos alcanzar: formar hombres no sólo de ciencia, sino con conciencia sólida y comprometidos con la realidad en la que están inmersos, especialmente de los más desfavorecidos. En concordancia con esta idea, el sistema de autoevaluación de la RSU presenta no sólo un avance conceptual sino una radiografía del estado de situación en cinco dimensiones: educativa, cognoscitiva y epistemológica, social, organizacional y ambiental, como reporte institucional periódico.

En segundo lugar, los resultados del proceso que aquí se presentan de modo sintetizado son reflejo de la participación activa y el trabajo colectivo de las 26 universidades que conforman la Red, las cuales no sólo han discernido y acordado variables e indicadores a través de más de 63 foros virtuales, cuatro encuentros presenciales y articulaciones on-line, sino que han nutrido la reflexión y el intercambio en esta línea de trabajo a partir de sus realidades institucionales concretas, acordando luego modalidades de aplicación del proceso conforme a los distintos contextos y posibilidades institucionales particulares.

El proceso de Autoevaluación de la RSU involucró de modos distintos a las 19 Universidades Jesuitas que conformaban en el momento de la aplicación del sistema la Red RSU-AUSJAL. De todas ellas, 14<sup>5</sup> lograron cumplir con la puesta en marcha del proceso y la presentación de resultados conforme plazos acordados.

A continuación se presentan los resultados del proceso de autoevaluación considerando cada uno de los cinco impactos involucrados en el Sistema de Autoevaluación y Gestión de la RSU en AUSJAL.

### Resultados en el impacto educativo

La evaluación del impacto educativo tiene por objetivo advertir cómo se adecua la formación de los estudiantes, conforme a una propuesta de gestión académica y una pedagogía social-

<sup>4</sup> Apartado elaborado en base a aportes extraídos de Gargantini y Harrington, 2011.

<sup>5</sup> Ellas fueron: Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Pontificia Universidad Javeriana de Cali, Universidad Católica Andrés Bello-Venezuela; Universidad Católica Andrés Bello- Extensión Guayana, Universidad Católica de Córdoba – Argentina, Universidad Católica de Táchira-Venezuela; Universidad Católica del Uruguay, Universidad Centroamericana José Simeón Cañas-El Salvador, Universidad Centroamericana-Nicaragua, Universidad del Pacífico- Perú, Universidad Iberoamericana-México, Universidad Rafael Landívar- Guatemala, Universidad Antonio Ruiz de Montoya- Perú y Universidade do Vale do Rio dos Sinos-Brasil.

mente responsable que se asume como propia, capaz de propiciar experiencias vivenciales, iniciativas interdisciplinarias e interinstitucionales, y reflexiones críticas acerca de las mismas.

Al analizar los criterios considerados en la definición de los indicadores se advierte:

- La necesidad de avanzar en propuestas curriculares capaces de desarrollar prácticas y trabajos de campo que impliquen un contacto directo con la realidad social así como el relacionamiento con poblaciones vulnerables. Esto implica no sólo cambios programáticos sino políticos y operativos que los sustenten; así como la necesidad de favorecer espacios de trabajo de campo debidamente articulados con instancias de reflexión crítica.
- La necesidad de fomentar prioritariamente propuestas de formación y capacitación docente en vista al desarrollo del enfoque, a fin de proveer de herramientas pedagógicas y didácticas que colaboren en acrecentar el anclaje curricular del enfoque RSU, tendientes al desarrollo de planes de estudio en coherencia al perfil de formación deseado.
- Que alumnos y docentes son los colectivos de mayor participación en experiencias de acercamiento a la realidad social.
- La variable de Reflexión y análisis crítico evaluada da cuenta de diversos porcentajes en relación a la incorporación de instancias que la propician, siendo la participación de los distintos sectores de la comunidad universitaria similar a la participación en experiencias de acercamiento a la realidad social.
- El grupo de los Egresados aparece como colectivo a ser incluido y considerado, dada la ausencia de procedimientos de vinculación y seguimiento.
- En relación a la percepción positiva de la comunidad universitaria, el mayor porcentaje se alcanza en vinculación a la promoción de un espíritu crítico con respecto a la realidad y de los temas sociales relevantes.

## **Resultados en el impacto cognoscitivo y epistemológico**

Este impacto tiene por finalidad valorar los avances en la promoción de la gestión socialmente responsable de la producción de saberes y tecnologías, y los modelos epistemológicos promovidos.

En relación a las variables e indicadores propuestos, se pudo observar que:

- El 64% de las universidades cuentan con agendas de investigación que priorizan temáticas vinculadas al desarrollo sustentable y equitativo de la sociedad, detectándose que gran parte de los proyectos de investigación desarrollados logran hacer coincidir sus temáticas con las de la agenda priorizada.
- Sólo el 42% de las universidades cuentan con procedimientos para evaluar la adecuación de la temática y la metodología de las investigaciones a principios éticos, aunque con escaso nivel de socialización entre la comunidad de investigadores.
- En relación a la interacción de conocimientos, se advierte un incipiente trabajo interdisciplinario por aportes puntuales de varias disciplinas o de varios actores.
- Se advierte poca incidencia de éstos en la generación de espacios formativos de grado y posgrado.

- La incorporación de alumnos en los equipos de investigación alcanza porcentajes significativamente altos en la mayoría de las universidades.
- La comunicación de resultados a públicos externos a la academia se produce principalmente bajo la modalidad de charlas, talleres o encuentros, encontrándose aún poco desarrollada la difusión desde los medios masivos de comunicación.
- En relación a la incidencia de los resultados de los proyectos de investigación se advierte una tendencia superior a la influencia en sectores públicos comparativamente con los bajos porcentajes de aportes a la sociedad civil en general o al sector privado.
- Se verifica una ausencia procedimientos adecuados y de registros que den cuenta de la incorporación de las propuestas formuladas desde los proyectos de investigación por parte de otros actores sociales.
- La percepción de la comunidad universitaria corrobora los resultados institucionales.
- Se advierte la necesidad de fortalecer la articulación y cooperación ente los proyectos de investigación y de proyección social, a fin de fortalecer actividades interdisciplinarias y vinculación con las propuestas curriculares, que pueden incidir favorablemente en el desarrollo del perfil profesional deseado.

## Resultados en el impacto social

Los indicadores definidos para este impacto tienen como objetivo analizar el grado de avance de las universidades en cuanto su aporte al desarrollo económico, social y político de la sociedad, ya sea por su actividad inmanente como formadora de profesionales y líderes, así como su incidencia en tanto referente social.

En función de ellos se pudo observar que:

- El 71% de las universidades cuentan con un plan de acción y/o procedimiento que favorece el desarrollo de programas y/o proyectos de extensión o proyección social, aún cuando sólo el 43% lo aplican.
- Se reconoce el alto porcentaje de proyectos que realizan sus actividades asociados con poblaciones vulnerables. Este dato corrobora el significado y sentido que cobra la proyección social en las universidades.
- La articulación de los programas y/o proyectos de extensión o proyección social se produce principalmente con actores comunitarios o de la sociedad civil; en segundo lugar se articula con actores políticos o gubernamentales; y por último con actores de mercado o económicos. En este sentido, la articulación de proyectos de investigación con proyectos de proyección social debería potenciarse en relación a los públicos alcanzados y a las incidencias en los resultados.
- Se reconoce la importancia de la formalización de acuerdos llevada a cabo desde los programas y/o proyectos de extensión o proyección social con los distintos actores.
- En relación a la articulación disciplinaria se observa la tendencia al trabajo interdisciplinario por incorporación de referentes de otras disciplinas en los equipos de los programas y/o proyectos.

- Al considerar los aprendizajes generados se advierte una escasa aplicación sistemática de procesos de evaluación de los aprendizajes generados, lo cual impide el seguimiento y monitoreo de las acciones desarrolladas a nivel interno como externo.
- Se reconoce que los programas y/o proyectos de proyección social generan modificaciones a nivel de proyección social así como a nivel de docencia. Las modificaciones a nivel de investigación o de la gestión institucional-organizacional aún son incipientes.
- Las percepciones positivas de los distintos grupos de la comunidad universitarias son muy heterogéneas, pudiendo resultar de utilidad para revisar la comunicación y conocimiento de las actividades desarrolladas a fin de lograr un mayor involucramiento de la comunidad universitaria.

Si se consideran los resultados alcanzados en función de los datos de contextualización presentados inicialmente, se redimensiona el avance de las universidades en este sentido, ya que el 79% de las universidades que aplicaron el proceso de autoevaluación de la RSU en AUSJAL crearon sus áreas de Responsabilidad Social a partir del año 2005.

### **Resultados en el impacto organizacional**

A diferencia de los anteriores, el impacto organizacional se construyó con el aporte de información institucional. El mismo pretende indagar acerca de la capacidad institucional para generar un ambiente favorable a la inclusión, promover la participación y la mejora continua en coherencia con los principios institucionales y la identidad ignaciana.

Los resultados obtenidos permiten observar que:

- Sólo algunas universidades cuentan con registros periódicos de evaluación de clima institucional, con resultados muy positivos.
- En la mayoría de las universidades existen procesos destinados al desarrollo integral de las capacidades y habilidades del personal en los distintos grupos considerados, con menor tendencia de aplicación en el grupo de directivos.
- Sólo el 22% de las universidades cuentan con mecanismos de selección de proveedores conforme a los criterios de responsabilidad social.
- Se ha logrado avanzar respecto a los sistemas de becas por situaciones socioeconómicas.
- Hay escasez de registros, así como a falta de procedimientos para la atención y el acompañamiento de las personas con discapacidad.
- Variables de integración de género, religiosa y étnica resultan poco reveladoras.
- Sólo el 50% de las universidades cuentan con una política formal de comunicación institucional.
- Se advierte la existencia de espacios de participación para los distintos grupos de las comunidades universitarias, con falencias en la regularidad de su funcionamiento.
- Sólo el 50% de las universidades cuentan con herramientas de rendición de cuentas en lo administrativo-contable y en lo formativo apropiadas a una gestión transparente y de mejora continua.

- Para la mayoría de las variables consideradas, la percepción positiva de los distintos grupos de la comunidad universitaria se aproxima a porcentajes del 50%.

Los resultados del impacto organizacional dan cuenta de la necesidad de avanzar en propuestas que colaboren en la inserción institucional de la RSU desde las estructuras organizacionales y de gestión, con el fin de fortalecer el clima institucional conforme a los valores a los cuales se adhiere como universidades jesuitas.

Se observa también la necesidad de atender a la integración de la diversidad en los distintos aspectos considerados como requisito para acrecentar la inclusión, a fin de que ésta se transforme en un rasgo distintivo de las universidades de la Red AUSJAL.

## Resultados en el impacto ambiental

La evaluación de este impacto pretende dar cuenta, desde información institucional disponible, de los efectos de las acciones desarrolladas por la universidad sobre el medio ambiente, en tanto que afectan su sostenibilidad a nivel global.

Al respecto se observa que:

- Sólo el 50% de las universidades cuentan con planes de acción capaces de definir acciones de control y mejora de su impacto medioambiental.
- Existen dificultades para implementar programas de acción dirigidos a la sensibilización ambiental a nivel interno o externo.
- Puede considerarse que las acciones desarrolladas en este sentido, si bien lograron avances modestos en muchas universidades, impactan altamente en la percepción de los miembros de la comunidad.

Tal como se desprende de la lectura de los resultados se requiere fortalecer la construcción de una cultura de protección y cuidado en pos de la sustentabilidad, en estrecha articulación con las estructuras organizacionales y de gestión, evitando acciones esporádicas o puntuales, así como potenciar el trabajo con otras redes existentes en AUSJAL vinculadas a ambiente.

Los resultados del primer proceso de autoevaluación de la RSU en AUSJAL (período 2008-2010) han permitido establecer planes de acción para continuar fortaleciendo el enfoque de RSU conforme con los acuerdos fundamentales considerados, no sólo a nivel de cada universidad sino de la Red en general.

*“En este sentido, el proceso de autoevaluación tuvo un carácter fundante ya que los resultados presentados han colaborado en establecer un mínimo de acuerdos en vista al fortalecimiento de la RSU en AUSJAL; han advertido acerca de la necesidad de realizar ajustes para futuras aplicaciones; y finalmente ofrecieron mínimos desde los cuales poder establecer metas para superar los resultados alcanzados.*

*La transparencia del proceso, tanto en su aplicación como en la publicación de los resultados alcanzados, corroboró las intenciones iniciales del sistema de autoevaluación propuesto en tanto que:*

- *fomenta el compromiso de las instituciones en la gestión y aplicación del enfoque de RSU;*
- *evidencia los aspectos relevantes del estado de situación;*
- *promueve el seguimiento y autodiagnóstico sistemático y periódico de la gestión de la RSU;*
- *facilita el análisis comparativo de los procesos intra e inter-institucionales;*
- *ofrece insumos para la toma de decisiones y;*
- *mejora la gestión institucional de las universidades en coherencia con la misión e identidad ignaciana que las caracteriza” (Red RSU-AUSJAL, 2011: 117).*



## PERSPECTIVAS Y NUEVOS DESAFÍOS

Ahora bien, a la luz del proceso desarrollado en Red y desde la priorización del trabajo de las universidades en relación a los procesos formativos e institucionales, se ha acordado avanzar en acciones relativas a las dimensiones educativa y organizacional, como principales desafíos a afrontar en el período 2012-2016 (Red RSU-AUSJAL, c2014).

Complementariamente, se ha optado por mejorar el instrumento de autoevaluación de la RSU a través de un proceso técnico de análisis de sus características, a fin de proveer a las universidades de una herramienta de evaluación de la RSU que sea amigable en su aplicación y tabulación de sus resultados. El avanzar en la articulación del sistema de autoevaluación y gestión de la RSU con los sistemas de información y planificación existentes al interior de las universidades resulta uno de los principales desafíos como insumo para la toma de decisiones, por lo cual en la nueva etapa del Proyecto de Fortalecimiento Institucional de la RSU en AUSJAL 2012-2016 (Red RSU-AUSJAL, c2014) se ha ajustado y mejorado el sistema disponible en sus características psicométricas, a fin de que pueda nuevamente ser aplicado formalmente desde el segundo semestre del 2014. Paralelamente se viene trabajando en el mejoramiento del soporte web para la administración del mismo, tareas que están siendo desarrolladas gracias a la realización de encuentros de trabajo virtuales de carácter periódico con homólogos y con encargados de las áreas de información institucional, informática y sistemas de las universidades, bajo la supervisión de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE) y la Universidad Rafael Landívar de Guatemala (URL).

Específicamente, en lo concerniente a la dimensión educativa, los principales desafíos están actualmente concentrados en la necesidad de actuar en lo curricular desde las competencias del perfil y las experiencias exitosas que ya existen, a fin de fortalecer el perfil del egresado deseado. Esto exige definir en primer lugar los criterios que caracterizan el quehacer de las buenas prácticas formativas y de gestión académica en clave de RSU, para luego identificar, caracterizar y sistematizar críticamente en un Manual - hoy en elaboración a partir del aporte conceptual y operativo provisto por la Universidad Católica de Managua (Nicaragua) en articulación con la Red de Educación de AUSJAL- aquellas buenas prácticas que puedan servir de insumo para fortalecer y priorizar el desarrollo de un Programa común de formación docente y sensibilización de directivos desde las diversas propuestas metodológicas existentes. Se busca con ello favorecer una mayor implementación de las competencias vinculadas al enfoque de RSU en el currículum (didáctica, registro y evaluación).



En la Dimensión Organizacional se puso en evidencia la necesidad de explorar líneas de inserción y fortalecimiento del enfoque de la RSU en la vida institucional de las universidades de AUSJAL, específicamente en lo referido a clima organizacional e inclusión. Unido a ello se identificó como clave establecer diversas modalidades de comunicación y difusión del enfoque y avances de la RSU en cada universidad y como Red, tareas todavía pendientes (Red RSU-AUSJAL, 2011).

Sin embargo, más allá de los desafíos derivados de la evaluación de cada impacto, los principales retos que presenta la Red siguen focalizándose en la necesidad de avanzar en propuestas que colaboren en la inserción institucional de la RSU desde las estructuras académicas y de gestión. Esto es lograr que la perspectiva propuesta permee progresivamente los troncos curriculares, los perfiles docentes, de gestores y profesionales, así como las prácticas institucionales, siendo estratégico para ello iniciar procesos de sensibilización y formación de docentes y directivos como actores claves en la institucionalización deseada.

La articulación con otros proyectos de AUSJAL y redes temáticas (como la Red de Educación o la Red de Ambiente y Sustentabilidad) se vislumbra así como un camino a capitalizar a fin de sinergizar recursos y potenciar impactos.



## REFLEXIONES FINALES

Tal como se ha descrito a lo largo de este artículo, las iniciativas de fortalecimiento de la RSU implementadas en las universidades de AUSJAL son fruto de un proceso de elaboración universitaria a nivel latinoamericano, las cuales han favorecido espacios de análisis, debate y generación progresiva de acuerdos. Los mismos permitieron poner en marcha procesos y alcanzar resultados como construcciones colectivas, a partir del compromiso con la excelencia académica y con la promoción total del hombre mediante la formación humanística, social, profesional y científica de todos los que forman parte de la comunidad universitaria en coherencia con la identidad que nos inspira.

Como herramientas que intentan favorecer la institucionalización del enfoque en los contextos universitarios, los avances descritos constituyen hitos de alcance regional en la decisión de mirarnos críticamente e indagar el modo de ser y hacer universidad en América Latina.

De esta manera el proceso desarrollado ha servido para fomentar el compromiso de las universidades participantes en la gestión e institucionalización del enfoque de RSU. De la misma manera ha facilitado el seguimiento y autodiagnóstico de manera sistemática y periódica de la gestión de la RSU, permitiendo visualizar los aspectos relevantes del estado de situación y su evolución a partir del análisis comparativo de los procesos y percepciones, tanto a nivel intra-institucional como inter-institucional.

Ante el riesgo habitual de montar andamiajes de evaluación que responden más a intereses de investigación diagnósticas que a necesidades explícitas de corregir procesos programáticos, sin lograr introducir cambios efectivos en los mismos y sin que exista retroalimentación entre metodologías y espacios de acción, los pasos dados por la Red no sólo han presentado con claridad la situación y el estado en que nos encontramos, sino que han permitido el diseño de propuestas consensuadas y estrategias de mejora que pueden nutrir la gestión y favorecen la institucionalización de la RSU en las funciones universitarias sustantivas.

En este sentido el camino transitado ha permitido poner en evidencia las reformas organizacionales, programáticas, pedagógicas y metodológicas que resultan necesarias en pos de avanzar desde acciones voluntarias, optativas o meramente extensionistas hacia una universidad socialmente responsable. Entre ellas se destaca especialmente la importancia de considerar a la evaluación tanto una herramienta de aprendizaje como una medida de desempeño, a fin de contribuir concretamente a mejorar la calidad de la formación ofrecida tanto como de nuestras sociedades, desde lo que sabemos hacer como instituciones de educación superior.

Para ello, y como en todo proceso sistémico y regular de institucionalización, se ha enfatizado la importancia que poseen las articulaciones inter-institucionales en términos de visibilización y empoderamiento externo para apoyar estrategias a nivel intra-institucional en clave de incidencia e institucionalización del enfoque.

Es desde esta complementación de trabajo inter e intra-institucional que pueden potenciarse y acelerarse intervenciones a nivel político (compromiso y voluntad política, asignación de recursos y proyectos específicos); a nivel organizacional (reformulación de procedimientos, responsabilidades, recursos humanos y técnicos); a nivel cívico-ciudadano (promoción de la reflexión crítica y política, impulso al desarrollo comunitario y vinculación directa con las bases); como a nivel de implementación (diseño e implementación de nuevos planes, programas, proyectos, metodologías y abordaje conceptual de las problemáticas en cuestión) (Gargantini et al, 2006).

Las acciones implementadas por la Red de RSU-AUSJAL descritas y analizadas en este artículo se encuadran así dentro de una discusión conceptual, que partiendo de la naturaleza misma de las problemáticas existentes, pretende impulsar un cambio institucional progresivo en pos de la institucionalización del enfoque en el ámbito universitario a nivel regional. El mismo constituye un esfuerzo colectivo que – desde un posicionamiento y compromiso no sólo intelectual, sino ético y político- ha favorecido el avance hacia la promoción de una formación académico-profesional y humana específicamente capacitada y comprometida en acciones que tiendan no sólo desde lo técnico o académico sino desde lo político-institucional, a superar los desafíos que la educación superior y los complejos contextos en América Latina presentan. ■

## REFERENCIAS Y CONSULTAS BIBLIOGRÁFICAS

- AUSJAL (2001) Plan Estratégico 2001-2005 En: <http://www.ausjal.org/Documentos-Institucionales.html> Accesado 27 de abril de 2014.
- AUSJAL (2011) Plan Estratégico 2011-2017 En: <http://www.ausjal.org/Documentos-Institucionales.html> Accesado 27 de abril de 2014.
- AUSJAL (c2014) “Redes de Homólogos” En: <http://www.ausjal.org/redes> Accesado 20 de abril de 2014.
- CLAYSS (c2014) “Quiénes somos” En: <http://www.clayss.org.ar/> Accesado 27 de abril de 2014.
- GAETE QUEZADA, Ricardo (c2014) “El proyecto Universidad Construye País como referente de la RSU en Chile” En: <http://www.rsuchile.cl/2013/09/el-proyecto-universidad-construye-pais.html> Accesado 27 de abril de 2014.

- GARGANTINI, Daniela (2011) Políticas y sistema de autoevaluación de la Responsabilidad Social Universitaria en AUSJAL. Carta AUSJAL N°34. Carta AUSJAL 34 V1 En: <http://ow.ly/6ZOeE>. Carta AUSJAL 34 V2 En: <http://ow.ly/6ZO2W> Consultado 27 de abril de 2014.
- GARGANTINI, Daniela y HARRINGTON, Inés (2011) Resultados, recomendaciones y conclusiones tras el proceso de autoevaluación de la responsabilidad social universitaria en AUSJAL. Carta AUSJAL N°34. Carta AUSJAL 34 V1 En: <http://ow.ly/6ZOeE>. Carta AUSJAL 34 V2 En: <http://ow.ly/6ZO2W> Consultado 27 de abril de 2014.
- GARGANTINI, Daniela, VILLALBA, Esteban e IPARRAGUIRRE, Elisa (2006) "Articulación intra-institucional: estrategia ineludible para una formación socialmente responsable"- Ponencia publicada en Anales del XII Encuentro de la Red Universitaria Latinoamericana de Cátedras de Vivienda. Mendoza, Argentina.
- OEA-BID (2008): ¿Cómo enseñar ética, capital social y desarrollo humano en la Universidad? Estrategias de RSU. Módulo 2. Responsabilidad social Universitaria: Ética desde la organización. Washington: OEA-BID.
- RED RSU- AUSJAL (2009) Políticas y sistema de autoevaluación y gestión de la responsabilidad social universitaria en AUSJAL. 1a. ed.- Córdoba, Argentina: Alejandría Editorial.
- Red RSU-AUSJAL (2009a): Presentación sintetizada del Sistema de autoevaluación y gestión de la Responsabilidad social Universitaria en AUSJAL. Córdoba-Argentina: Alejandría Editorial.
- RED RSU-AUSJAL (2011) Informe final del proceso de autoevaluación de la responsabilidad social universitaria en AUSJAL. Córdoba: Alejandría Editorial.
- RED RSU-AUSJAL (c2014) "Proyecto de fortalecimiento institucional de la Responsabilidad Social de las universidades de AUSJAL" y "P8: Segunda Etapa del proyecto de Fortalecimiento Institucional de la Responsabilidad Social de las Universidades de AUSJAL" En: <http://www.ausjal.org/responsabilidad-social-universitaria.html> Consultado 27 de abril de 2014.
- TUFTS UNIVERSITY. THE TALLOIRES NETWORK (2005) Declaración de Talloires. Sobre las responsabilidades cívicas sociales y las funciones cívicas de la educación superior. Talloires, Francia. En: <http://talloiresnetwork.tufts.edu/wp-content/uploads/DECLARACIONDETALLOIRES.pdf> Consultado 27 de abril de 2014.
- TUFTS UNIVERSITY. THE TALLOIRES NETWORK (c2014) "Origins and development" En: <http://talloiresnetwork.tufts.edu/what-is-the-talloires-network/origins-and-development/> Consultado 27 de abril de 2014.
- TUFTS UNIVERSITY. THE TALLOIRES NETWORK (c2014a) "Qué es la Red Talloires" En: <http://talloiresnetwork.tufts.edu/que-hacemos/que-es-la-red-talloires/> Consultado 27 de abril de 2014.
- UNIVERSIDAD CONSTRUYE PAÍS (2006) Responsabilidad Social Universitaria. Una manera de ser universidad. Teoría y práctica en la experiencia chilena. Santiago de Chile: Gráfica Funny. En: <http://rsuniversitaria.org/web/images/stories/memoria/UCP%202006.pdf> Consultado 27 de abril de 2014.
- VALLAEYS, Francois (2007) "La Responsabilidad Social Universitaria. Propuesta para una definición madura y eficiente" Mimeo. En: Programa para la Formación en Humanidades. Tecnológico de Monterrey. Monterrey, México.
- VALLAEYS, Francois y CARRIZO, Luis (2006) "Responsabilidad Social Universitaria- Marco conceptual, Antecedentes y Herramientas". CD interactivo. Red Ética y Desarrollo BID.

# Democratizando la información contable. Estados de Valor Agregado y la Huella de Valor.

## RESUMEN

Nuevas formas de reportar la gestión de la empresa están tomando forma en la actualidad. La contabilidad como institución social está evolucionando, tanto de manera ecológica como a través de diseños inteligentes, a una visión integrada de lo económico, lo social y lo ambiental. Es necesario avanzar en la democratización de la información empresarial, entendiendo por ello información que sea divulgada por una mayoría de empresas y leída y entendida por la mayoría de la gente. Pero estamos todavía en los comienzos de ese cambio de paradigma. En este artículo se describen distintos esfuerzos contemporáneos y en particular un estado de valor agregado, el denominado "Cuarto Estado" o "Huella de valor", que se propone como camino progresivo hacia la integración de información financiera y no financiera.

**Palabras Clave:** Reportes de sustentabilidad, Reportes integrados, Estados de valor agregado, Cuarto Estado Financiero, Huella de Valor.

## DATOS DEL AUTOR:

**Luis R. Perera Aldama**

**Título académico:** Contador Público. Licenciado en Administración.

**Pertenencia institucional:** Insead Social Innovation Center, Francia

**Cargo:** Executive-in-Residence

## CONTACTO:

[luis.perera@silpa.cl](mailto:luis.perera@silpa.cl)

Recibido: 16 / 05 / 2014

Aceptado: 07 / 07 / 2014

## INTRODUCCIÓN

Una nueva dimensión en el mundo de los negocios reconoce una demanda insatisfecha en la sociedad del presente: que las empresas o negocios incorporen al conjunto de sus responsabilidades y -como condición esencial para asegurar su sustentabilidad en el largo plazo- lo social y medioambiental, como complemento a su desempeño tradicional enfocado en utilidades. Pero, las medidas o mediciones de la actividad económica han estado sesgadas por una mirada, unos lentes que solo permitían observar una parte del fenómeno: la utilidad para el accionista o propietario.

Es tiempo de Humanizar las Finanzas, de construcción de herramientas que ayuden a generar confianza, presentando una mirada humana y más completa de las finanzas. Nos hacemos eco de lo que interpela el Papa Francisco: "Os exhorto a... una vuelta de la economía y las finanzas a una ética en favor del ser humano" (Evangelii Gaudium, 58). La propuesta es desafiante y

no menor: democratizar la información contable, entendiendo por tal llevarla a “los más” en clave aristotélica, frente a su característica aristocrática presente: ser entendida y usada por “los menos”.

## Empresa y sociedad

Este mundo global, de información en tiempo real, nos ha traído una manera de hacer negocios que sólo se sustenta en el tiempo si se da atención debida y balanceada a esos distintos intereses: el cuidado y acción responsable del medio ambiente, la transparencia de la información, el buen gobierno empresarial, la gestión éticamente correcta promoviendo prácticas de negocios sanas, el respeto a los integrantes de la cadena de valor (desde los proveedores hasta los consumidores), la atención y cuidado de la gente de la empresa en aspectos sociales, de salud, de seguridad, entre otros tantos aspectos que caracterizan el desempeño sustentable de una organización.

Y mientras que una condición necesaria de la sustentabilidad es que la empresa sea rentable o superavitaria, la condición de suficiencia se expresa mejor recurriendo a guías de orientación moral.

Nos dice la encíclica Caritas in Veritate:

*“La gestión de la empresa no puede tener en cuenta únicamente el interés de sus propietarios, sino también el de todos los otros sujetos que contribuyen a la vida de la empresa: trabajadores, clientes, proveedores de los diversos elementos de producción, la comunidad de referencia” y aún más “...la obtención de recursos, la financiación, la producción, el consumo y todas las fases del proceso económico tienen ineludiblemente implicaciones morales. Así, toda decisión económica tiene consecuencias de carácter moral”*  
(Benedicto XVI, 2009).

Dado que “invertir tiene siempre un significado moral”, la encíclica de referencia exhorta a:

*“evitar que el empleo de recursos económicos esté motivado por la especulación y ceda a la tentación de buscar un beneficio inmediato, en vez de la sostenibilidad de la empresa en el largo plazo –es decir su sustentabilidad-, su propio servicio a la economía real y la promoción, en modo adecuado y oportuno, de iniciativas económicas también en los países necesitados de desarrollo”* (Benedicto XVI).

Surge entonces de esta visión, una nueva necesidad: demostrar o revelar las otras dimensiones de acción que permitirán a un inversor confiar en esa empresa frente a otras, a un talento humano preferir trabajar en la misma, a un socio de negocios mantener una relación durable, a un consumidor responsable preferir sus productos, a un mercado otorgarle implícita o, cada vez más, explícitamente una licencia para operar.

Esto significa un reto específico y adicional a los ya existentes retos empresariales: exponer su gestión responsable en todos los ámbitos de actuación. Ya no basta con ser transparentes en la gestión económica, ni con ser socialmente responsables como organización, sino es condición indispensable para la perdurabilidad de la empresa y de las relaciones con sus grupos

de interés, la gestión responsable aunada con un ejercicio de transparencia corporativa, serio, sistemático y estratégico.

## Una demanda social insatisfecha

Estamos asistiendo de manera regular a un cuestionamiento permanente –tanto por parte del público en general, como de lectores avezados de estados financieros– sobre la suficiencia, la pertinencia o relevancia y la transparencia de la información que divulgan las empresas. Este cuestionamiento no conoce de fronteras, es también un fenómeno global. El público quiere saber más sobre las empresas y no de manera casual sino sistemática: para tomar mejores decisiones de inversión y de ahorro (balance adecuado entre la rentabilidad y los riesgos) y para evaluar la sostenibilidad de la empresa con pautas concretas sobre su legitimidad para operar: su conducta de hacer negocios y su ponderación equilibrada de temas económicos, sociales y ambientales.

Pero, las herramientas actuales de medición son insuficientes o, como se ha dicho al inicio, sesgadas. Se tornan necesarias nuevas maneras de medir y exponer lo que es y en qué contribuye una empresa a la sociedad. Y no de cualquier manera, sino de una manera entendible para el lector común, sin perjuicio del rigor técnico que lo haga serio y confiable.

## Una visión humanista de empresa: su contribución al Bien Común

Al decir de Jorge Garcés Fernández, un reconocido empresario chileno ya fallecido (2007):

*“Hoy existe una visión más profunda y de futuro de la actividad empresarial. No sólo es una actividad legítima y generadora de valor para los accionistas o propietarios, sino que se asume un rol frente a la comunidad. Su papel es, por una parte, la de ser una entidad creadora de riqueza, trabajo, producción y transformadora de bienes y servicios, pero por otra parte y en forma especial debe preocuparse del desarrollo integral y de la dignidad de cada una de las personas que la componen, atendiendo asimismo a quienes se verán beneficiados o perjudicados por los productos o servicios que esa empresa entrega al mercado”.*

Esta presión por mayor “accountability” de las empresas ha impulsado en todo el mundo la confección de informes o reportes que buscan integrar en un solo volumen los resultados económicos, ambientales y sociales de las firmas. Este tipo de documentos suelen llamarse “reportes de sustentabilidad” o “reportes de triple línea de resultados”, dado que en ellos se pretende presentar de modo integral todos los impactos de la actividad de la empresa, procurando así evitar o al menos minimizar “subsidiados cruzados” (típicamente, mejor resultado económico a costa de impactos ambientales o sociales). Esta es una tendencia ya presente en América Latina, donde muchas empresas han comenzado a confeccionar estos documentos.

Sin embargo, estos reportes no están exentos de críticas. Éstos “rara vez ofrecen un marco de referencia concreto... En cambio, hay recopilación de anécdotas acerca de actividades sin coordinación para demostrar la sensibilidad social de la compañía...” (Porter & Kramer, 2011). Por otro lado, recientes estudios destacan inconsistencias entre las políticas públicamente enunciadas de las compañías y la información brindada: por ejemplo, si los empleados constituyen el activo más importante, debería brindarse amplia información acerca de la inversión en el personal. Peor

aún, es común ver cómo en muchos casos estos reportes son realizados por áreas externas al negocio o son subcontratados a terceros: una agencia de comunicación o de imagen. En otras palabras, hay un riesgo de que estos informes sean poco más que una forma sofisticada de publicidad, un mero ejercicio de Relaciones Públicas: un documento muy poco objetivo, que es recibido con escepticismo, cuando no con cinismo.

## » PERO, ¿CUANTO SE HA AVANZADO Y CUANTO FALTA AÚN?

En la investigación llevada a cabo como parte de mi propuesta de trabajo doctoral (Perera, 2014) surgieron datos interesantes respecto del grado de madurez y evolución de la temática de información no financiera en general y de los reportes de sustentabilidad, en particular, que permiten afirmar que la dualidad entre evolución ecológica y diseños inteligentes (Smith, 2003), se está retroalimentando y dando lugar a un momento de quiebre propio de procesos de innovación (MacGregor & Fontrodona, 2008), en este caso en relación con la institución social de la contabilidad (Waymire & Basu, 2007); o sea, estamos asistiendo a un proceso de innovación en nuestra ciencia social de la administración de empresas. Sin embargo, aún se está lejos de llegar a "mainstream", entendiéndolo por ello "*la integración operacional en la toma de decisiones cotidianas y a todo nivel*" (Craig Smith & Lensen, 2009).

El número de papers académicos dedicados a información no financiera, tomando como fuente SSRN (Social Sciences Research Network) es, a febrero de 2014, 48 veces menor que los dedicados a información financiera. Por otra parte, la mayor parte de la literatura existente sobre temas de sustentabilidad y responsabilidad social corporativa es reciente; desde el comienzo de mi proyecto en Noviembre 2009 se ha publicado el 66 % de la literatura existente sobre "sustentabilidad" y el 96 % relacionado con "reportes integrados".

Sin embargo, la popularidad del término "sustentabilidad" queda de manifiesto a través del buscador Google: a febrero de este año los términos relacionados con la información y reportes no financieros más que duplican las búsquedas de información y reportes financieros. Más aún, los términos vinculados a sustentabilidad y responsabilidad social corporativa, en agregado, representan el 71% de las búsquedas en comparación con términos estrictamente financieros.

Esta evolución ha sido acompañada por el número de reportes de sustentabilidad publicados a nivel mundial, tanto según Corporate Register<sup>1</sup> (aproximadamente 6600 en 2013 contra 750 en 1999), como según Global Reporting Initiative's Sustainability Disclosure Database February 2014<sup>2</sup> (en 2549 en 2013 frente a 11 pioneros en 1999).

La comparación pone de manifiesto que entre 30% y 40% de los reportes de sustentabilidad que se publican adhieren a las guías del Global Reporting Initiative (GRI) como parámetro de preparación, lo que es particularmente importante en América Latina donde la comparación entre ambas fuentes revela la mayoritaria adhesión al GRI en el 90 % de los reportes registrados en Corporate Register.

1 [www.corporateregister.com](http://www.corporateregister.com)

2 [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)

La evolución muestra además que el crecimiento fue constante e inmune, en principio, a las crisis económicas producidas, aunque se concentra en grandes empresas listadas en bolsa: el 87 % de los reportes GRI corresponden a grandes empresas (que emplean más de 250 personas, con ingresos de más de 50 millones de euros), siendo un 27 % aproximado de ellas multinacionales y un 59 % listadas en bolsa.

Sin embargo, se está lejos aún de una práctica generalizada. En efecto, esas empresas listadas en bolsa que preparan reportes de sustentabilidad de acuerdo a las guías GRI solo representan el 3,1% del total de 47.520 empresas listadas en el mundo al 31 de diciembre de 2012 (según estadísticas de Naciones Unidas). Pero, si además comparamos el número de empresas listadas con el total de empresas registradas ante organismos fiscales, podemos dimensionar cuán lejos se está aún de la incorporación de información no financiera en los reportes de empresa (a vía de mero ejemplo: en Estados Unidos siete de cada 10.000 empresas y en Chile dos de cada 10.000).

El fenómeno de los reportes de sustentabilidad está en consecuencia aún en su infancia, en el contexto mayor de la evolución de la contabilidad y la administración de empresas como ciencias sociales. Pero, existen además otras prácticas innovadoras, que desde un origen financiero contable, proponen también nuevas miradas con arreglo a la dimensión económica y social de las empresas y que pueden ser puentes de unión entre los mundos de lo financiero y lo no financiero, y que constituyéndose en tales podrían ser aceleradores de proceso hacia reportes integrados (Van Staden & Landis, 2014), al tiempo de proporcionar una visión que considera el interés y participación de otros actores, además de los propietarios, en la marcha y suerte de la empresa. Nos referimos a los estados de valor agregado, que a nuestro juicio tienen el potencial de ser las herramientas de democratización de la información de las empresas, en el sentido de hacerla entendible a la mayoría de las personas y viables de ser preparados a partir de la información contable.



## **SOBRE LOS ESTADOS DE VALOR AGREGADO**

Existen ya varios modelos de reporte, tanto en uso como en desarrollo a nivel global y también en nuestra región, que hacen tangible esa nueva manera de mirar a las empresas y su rol – redefinido o ampliado - en sociedad.

Esos modelos son, en mayor o menor medida, nuevos lentes que les permiten a las empresas mejorar su transparencia, reportando los resultados de su gestión sustentable a múltiples grupos de interés -no solo accionistas o propietarios o proveedores de capital financiero-, integrando información financiera y no financiera.

A nuestro juicio, el ángulo desde el cual observamos los negocios y los lentes que usamos para ello condicionan nuestra percepción de la realidad. La actividad económica de las empresas ha sido mirada a través de los lentes de estados financieros convencionales, basados en el lenguaje de los principios de contabilidad generalmente aceptados, basados a su vez en la premisa que los usuarios son los accionistas o propietarios y en una definición de valor asociada al concepto de maximización de utilidades.



Sin cambiar ese lenguaje y aun sin reformular el concepto de valor (lo que de todas formas es objeto de estudio en la actualidad), entendemos que el solo hecho de cambiar esos lentes ofrece una nueva mirada paradigmática con la que podremos obtener una visión de la realidad más completa y menos sesgada. Han transcurrido más de cincuenta años desde que las modelaciones iniciales de estados de valor agregado aparecieron a luz (Suojanen, 1954).

La historia de esfuerzos pasados pavimentó el camino a la actualidad. Algunos hitos en el camino son descriptos como de auge y caída (Larrinaga, 2001, Epstein, 2004), con esfuerzos pioneros como los de Arbeitskreis Social Bilanz en Alemania hasta visiones integradoras sobre sistemas de evaluación y reporte de sustentabilidad (Perrini y Tencati, 2006). El camino no ha sido lineal, ha sido inconstante, a veces en retroceso, otras con decaimiento de entusiasmo, pero se ha mantenido vivo hasta la actualidad, desde el registro de aplicación en el Reino Unido en la década del 70 (Morley, 1979) a partir de The Corporate Report (ASSC, 1975), pasando por modelos que no tuvieron despegue en Estados Unidos (Shetewi, 1983; Evraert & Riahi-Belkaoui, 1998) hasta estudios de evolución práctica en Alemania (Berthoin Antal, Dierkes, MacMillan y Marz, 1983); pero en todo caso atrás de estos esfuerzos hubo empresas y profesionales innovadores que han permitido la aparición de distintos modelos que tienen uso en la actualidad en distintas geografías y culturas.



## ANTECEDENTES

Es oportuno detenernos en algunos antecedentes contemporáneos que contemplan modelos de estados de valor agregado, y que demuestran el contexto mayor en el cual se inscribe el modelo de Cuarto Estado Financiero o Huella de Valor (Perera 2002, 2006 y 2013)<sup>3</sup>, que se describe en la sección siguiente:

- a. Bilancio Sociale ([www.gruppobilanciosociale.org](http://www.gruppobilanciosociale.org))
- b. Estado Demostrativo do Valor Adicionado (Norma NBC T 3.7 Conselho Federal de Contabilidade, Brasil).
- c. Indicador EC1 de Global Reporting Initiative ([www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)).
- d. Iniciativa internacional de reportes integrados (IIRC, [www.theiirc.org](http://www.theiirc.org)).

Y no quisiéramos dejar de mencionar aquí tampoco un reciente pronunciamiento técnico en la República Argentina: la "Resolución técnica (FACPCE) 36 Balance Social", que institucionaliza un enfoque similar al de la norma brasileña.

Su origen es variado: un esfuerzo integrado en Italia, un esfuerzo de la profesión primero y luego regulatorio en Brasil, una iniciativa global de múltiples grupos de interés y un modelo integrador en fase piloto. Todos los modelos abordan de una manera u otra la cuestión de la distribución del valor económico creado, un tema crucial en América Latina, lo cual es consistente con la visión que la Responsabilidad Social Empresaria (RSE) es una respuesta a las inquietudes sociales que existen en un lugar y en un momento dado (Argandoña & Hoivik, 2010).

Todos ellos avanzan en el sentido de proponer un formato que nos permita entender mejor esa realidad de valor del negocio de la empresa derivada de la gestión de la performance social o - en otras palabras - de la dimensión social de la empresa. Ello puede contribuir a la consoli-

<sup>3</sup> También puede verse en [www.huelladevalor.cl](http://www.huelladevalor.cl)

dación de un tipo de informe que diga lo relevante, lo sustancial, un esfuerzo serio y profesional, antes que un esfuerzo banal, de mero marketing o relaciones públicas.

La necesidad de orientar los esfuerzos de RSE en función de las necesidades estratégicas de la empresa (la RSE como parte integral y no un apéndice de la estrategia de la empresa) ha dado lugar a una reciente visión que establece que las empresas deben crear “valor compartido”, esto es generar riqueza no sólo para los accionistas sino también para distintos “stakeholders” (Porter & Kramer, 2011). De este modo, la empresa sería exitosa no tanto por la satisfacción de sus accionistas sino por la creación de valor participado entre los distintos stakeholders.

Puede afirmarse sin dudas que los estados de valor agregado (Value Added Statements, VAS por sus siglas en inglés) son la expresión contable del enfoque de “stakeholders” (Freeman, 1984). En el paradigma contable tradicional, el reporte de las operaciones de un período (Estado de Resultados) se hace desde el punto de vista de los accionistas: esto es, cuántas utilidades corresponden a la inversión. Un accionista puede entonces fácilmente calcular la rentabilidad sobre el capital invertido. Al mismo tiempo, el valor correspondiente a los otros “stakeholders” es considerado como un mero “costo” en estos enfoques contables convencionales. Los “stakeholders” no participarían en la creación de valor al mismo título que el capital, ellos serían simplemente un “mal necesario”.

El VAS rompe con esta representación tradicional y propone una visión más equilibrada del proceso productivo. El capital financiero sigue siendo necesario y como tal su participación en el modelo de negocio es adecuadamente reconocida a través de dividendos y reinversión (además de los intereses a terceros). Pero además de ello, el VAS deja en claro la intervención de los “stakeholders” dentro de la creación de valor y su participación es por tanto apropiadamente explicitada y abre camino hacia la consideración de otros capitales (social, natural, humano, etc.).

El **Bilancio Sociale** fue creado por el Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale (GBS), un comité de investigación sin fines de lucro que desarrolló el modelo a través de un grupo compuesto por representantes de universidades italianas, investigadores y profesionales involucrados en actividades de reporte social. El modelo propone tres partes: 1) presentación de la identidad corporativa (descriptiva); 2) creación y distribución de Valor y 3) la Cuenta Social (un resumen de resultados obtenidos en relación con sus comunidades, planes e impactos sobre cada grupo de interés). En uso por empresas italianas desde su aparición en el año 2001, el objetivo de las guías era establecer las características de un instrumento de reporte que, junto a herramientas de información convencional, pudiera posibilitar que las empresas crearan una estrategia de comunicación transparente y de mayor alcance con el fin de lograr aprobación y aceptación social en la comunidad, mejorando a su vez la efectividad en el logro de todos sus objetivos, incluyendo aquellos de rentabilidad y competitividad.

El **Estado demostrativo do Valor Adicionado**, es el primer caso conocido de un estado de valor agregado impuesto como obligatorio (y como tal, de hecho un “cuarto estado financiero”), formando parte del conjunto anual de información pública de empresas de capital abierto listadas en toda bolsa en Brasil, según la ley 11.638. Desarrollado originalmente por el Instituto Brasileño de Contadores (IBRACON) en 2005, como un modelo de aplicación voluntaria para aquellas empresas que presentaran este tipo de información, se tornó obligatorio a partir del ejercicio cerrado el 31 de diciembre de 2008. Basado en conceptos macro, su objetivo es pre-

sentar la contribución porcentual de la empresa al Producto Bruto Interno<sup>4</sup>. Sin embargo, el modelo no incluye información contextual o cualquier otro tipo de información no financiera.

El indicador EC1 dentro de las guías de preparación de reportes de sustentabilidad del **Global Reporting Initiative**. El GRI fue fundado en 1997 como una organización basada en redes, que fue pionera en el desarrollo de un marco de preparación de reportes de sustentabilidad con el compromiso de continua mejora y de aplicación global. Tiene sus raíces en CERES<sup>5</sup> y el Tellus Institute, con sede en Boston, que abogan por la denominada Gran Transición de la Economía<sup>6</sup>. La cuarta versión de las guías lanzadas en mayo de 2013 (G4) ha sido el resultado de un proceso de amplia consulta pública a variados grupos de interés y resultó en una ratificación del concepto de estar orientada por principios, con énfasis en los de materialidad, involucramiento de grupos de interés y contexto de sustentabilidad, extendiendo alcance a los impactos en la cadena de valor. GRI aboga actualmente por la inclusión en políticas públicas del concepto “informe o explique”, concepto recogido en una reciente directiva de la Unión Europea. El EC1 no tiene la jerarquía que se da a estados de valor agregado en los otros modelos, sino que es uno más de un conjunto de indicadores.

Otro modelo a tener en cuenta es el de Integrated Reporting <IR>, desarrollado por la International Integrated Reporting Committee (IIRC), todavía en fase piloto, y su antecesor The Connected Reporting Framework. Ambos tiene origen inglés, a iniciativa del Príncipe de Gales que estableció a principios de 1990 el Prince of Wales Business Leaders Forum y en 2006 el proyecto Accounting for Sustainability (Contabilidad de la sustentabilidad). La intención básica original era mejorar la información y los procesos para permitir operacionalizar en lo cotidiano y en la alta toma de decisiones, políticas y metas de sustentabilidad y también resolver la falta de consistencia en la manera de reportar la gestión de sustentabilidad de las empresas.

Mientras que el Connected Reporting Framework tenía elementos claves que han sido recogidos por el proyecto <IR> entre otros, cómo se conecta el tema de sustentabilidad con la estrategia de la empresa<sup>7</sup>, el <IR> propone un cambio radical en el sentido de medir y reportar otros tipos de capitales, extendiéndose más allá de lo financiero, al capital natural, social, intelectual, humano y de manufactura. En ese contexto, mientras su mayor contribución es focalizar en los aspectos de sustentabilidad materiales y su conexión con el negocio, la complejidad de la consideración (medición y valorización) de los distintos capitales podría requerir un vehículo integrador como los estados de valor agregado.

Se presenta en Anexo II un cuadro comparativo de algunas de las principales características de los estados de valor agregado mencionados anteriormente, junto a las del Cuarto Estado Financiero.

---

4 [www.cpc.org.br](http://www.cpc.org.br)

5 [www.ceres.org](http://www.ceres.org)

6 [www.greattransition.org](http://www.greattransition.org)

7 [www.sustainabilityatwork.org.uk](http://www.sustainabilityatwork.org.uk)



## EL CUARTO ESTADO FINANCIERO O HUELLA DE VALOR

El Cuarto Estado Contable nació en 2002 como fruto de la visión de establecer un puente de unión entre la empresa y la sociedad, integrando en un solo documento –a partir de información contable- información no financiera sobre aspectos de gobierno de empresa, sociales y ambientales. Ha sido adoptado e integrado en distintos documentos de circulación pública por empresas en distintos países de Latinoamérica. En México destacan: Industrias Peñoles y el Grupo Corona (México). En Colombia hacen lo propio: ISAGEN, Empresas Públicas de Medellín (EPM), Grupo Bolívar (Seguros Bolívar y Davivienda, entre otros) y Gas Natural. Por su parte, en Chile lo han adoptado Minera Los Pelambres, Minera Escondida y otras compañías del grupo Bhp Billiton y Mutual de Seguridad de la Cámara Chilena de la Construcción en Chile. En Uruguay destaca el caso de ANCAP y ANTEL.

Con el fin de acercar más la herramienta a un público no contable, se lo ha re-denominado como Huella de Valor a partir del año 2013. El modelo, en sencillo, es una integración de información social y ambiental dentro del esquema tradicional de un reporte de empresa. El centro de este modelo es la apertura del cuadro de resultados entre dos conceptos:

- **Generación de Riqueza:** Ventas menos Costos de bienes tangibles o servicios identificados, necesarios para la obtención de ingresos (Valor Agregado) , y
- **Distribución de Riqueza:** entre al menos seis grandes grupos de interés: Empleados, Estado, Financistas, Comunidad y Medio Ambiente, Reinversión en la Empresa y Accionistas (Valor Distribuido).

De este modo, el modelo va más allá del concepto “filantrópico” de la Responsabilidad Social: se busca identificar cómo se genera la riqueza y cómo la misma es distribuida entre los distintos actores o “stakeholders”. Además, esta información es enriquecida por notas, con requisitos mínimos de información, en temas de Gobierno Corporativo, Código de Ética, Protección al Consumidor, entre otras. Pero lo más importante es que las notas están interrelacionadas con los números antes expuestos. Por ejemplo:

- a. en Costos Directos, se incorpora amplia información acerca de los componentes del costo: a quienes se les compra, cuanto y en qué condiciones. Así, entre otras cosas, puede analizarse el impacto de la empresa en la promoción de Pymes, generación de empleo indirecto e impacto regional.
- b. en Empleados, se informa acerca del promedio anual de ingresos por empleado y la relación entre el salario mayor y el menor, remuneración por diversidad de género, etc.
- c. En Estado, se brindan datos acerca de toda la carga tributaria (incluyendo tarifas, aranceles, regalías, contribuciones, patentes, impuestos al patrimonio etc.) y no solo los impuestos a la renta pagados.
- d. En Comunidad y Medio Ambiente se informa no solo los montos aportados a acciones de interés social y medioambiental, sino también sus mediciones de impacto (impactos de programas sociales, huella de carbono, huella de agua, etc.)
- e. En Reinversiones se reporta sobre utilidades devengadas no distribuidas, cargos por depreciaciones y amortizaciones, y constitución de reservas y provisiones, entre otros.
- f. En Accionistas se informa solamente las utilidades o dividendos percibidos

Nótese así, que este modelo ilustra las contribuciones globales de la empresa a la sociedad (creación de empleo, inversión, desarrollo de proveedores, cuidado y gestión de variables ambientales), más allá de las específicas acciones filantrópicas que eventualmente la firma podría (o no) realizar. De esta manera se ofrece al lector una faceta completa del comportamiento empresarial, en un marco consistente con la información convencional. Es una bisagra de unión entre el mundo financiero convencional y la visión más amplia de gestión empresarial, atendiendo a riesgos sociales y ambientales.

El cuadro se complementa con un conjunto de indicadores observables, medibles y reportables que sirven en la tarea de gestionar la sustentabilidad al interior de la organización y que contextualizan la información financiera, integrándola con aspectos de sustentabilidad.

El Anexo 1 presenta en mayor detalle dichos indicadores y su justificación, planteando implícitamente un formato básico de presentación que permite la mejor comparación de casos entre períodos, intra y entre industrias e intra y entre geografías

En conjunto se pueden destacar como atributos del modelo:

- a. su practicidad, al señalar ejemplos de distintos indicadores y contenidos narrativos mínimos que estimulan la presentación, lejos de abrumar a la empresa con información de exagerado detalle o difícil compilación;
- b. es Independiente del tamaño de la empresa, está concebido para que todo tipo de empresa, cualquiera sea su tamaño o sector de actividad, pueda hacer su esfuerzo de reporte;
- c. ilustra sobre distintos indicadores posibles englobando tanto aspectos numéricos como narrativos que, en su conjunto, representan un interesante esfuerzo de divulgación;
- d. reporta la generación de valor agregado y su uso social, a través de un sencillo esquema perfectamente conciliable con la información financiera;
- e. estimula la comparabilidad, al sentar las bases para una presentación uniforme de información, tanto para la comparación entre períodos como entre empresas;
- f. y es flexible, ya que admite que sean las propias empresas las que a su ritmo y necesidad vayan determinando el contenido más amplio de su reporte.

Al incorporar notas que dan información de contexto sobre políticas de sustentabilidad y de relacionamiento con indicadores de performance en todas y cada una de las líneas que lo componen. El modelo supera la brecha entre los Estados Contables tradicionales y los reportes de sustentabilidad, muchos de ellos “desconectados” entre sí.

Esta es una de las diferencias con otros modelos de valor agregado, entre otros los establecidos por las normativas profesionales en Brasil y recientemente en Argentina, que conllevan el riesgo de presentar un enfoque reduccionista o “mecanicista” de la realidad al no vincular la información con variables no financieras.

Otro aspecto innovador del Cuarto Estado Financiero es incluir un nuevo grupo de interés que no plantean los otros modelos como receptor del valor distribuido, la Comunidad y Medio Ambiente, entendiendo que también la sociedad en su conjunto (representada por las acciones de interés comunitario y de protección y mitigación de daños a la naturaleza) es destinataria de valor creado por la empresa.

## CONCLUSIÓN

Los estados de valor agregado ofrecen una excelente oportunidad para integrar información financiera y no financiera. Su uso sistemático y el potencial de análisis de calidad sobre la gestión de la empresa permiten una mejora sustancial en el tipo de información a la que prestaríamos atención al comparar distintas empresas.

El proveer información sobre la creación y mantención de valor y sobre la distribución del ingreso basándose en la información contable, facilita el tránsito de esa inmensa mayoría de empresas que hoy no presenta información que demuestre su dimensión social y es un primer paso, a nuestro juicio, para integrar información no financiera hacia reportes cada vez más integrados y que da respuesta a las siguientes preguntas.

¿Cuál es la relación deseada de distribución de valor a la gente y al Estado? ¿Cuál es la relación deseada entre salarios mínimos y máximos? ¿Cuál es la asignación esperada de recursos para la comunidad y las acciones medioambientales? ¿Cuánto valor se genera para la sociedad? ¿Cómo se reparte ese valor entre los distintos actores sociales? ¿Debe medirse una empresa sólo por lo que genera para su propietario? Y si concluimos que no, ¿qué aspectos deben tomarse en cuenta para que la demostración de los resultados sociales sea entendible para el público y no sólo para un grupo de expertos?

La correlación con la contabilidad permite también salir al paso de otra realidad, la que involucra el riesgo de que los reportes no sean la resultante de una estrategia empresarial integrada y que estos informes sean poco más que una forma sofisticada de publicidad, un mero ejercicio de relaciones públicas.

La experiencia en la aplicación del Cuarto Estado o Huella de Valor muestra que es una continuación natural de la información contable tradicional y así resulta más fácilmente internalizado por parte de inversores, directivos y profesionales contables. Es una reforma, más que una revolución, con lo cual aumentan sus posibilidades de aceptación en el mundo de los negocios. Dado también su naturaleza escalable en cuanto a contenidos (más allá de la presentación del cuadro de generación y distribución de valor) sirve tanto a la empresa que recién se inicia en reportes de sustentabilidad integrados con lo financiero, como a aquellas que pretenden una mejora de la presentación de su dimensión socio-económica en sus reportes de sustentabilidad.

Los testimonios de uso dan cuenta que se trata de una herramienta sencilla, de gran utilidad práctica, coherente con la información corporativa ya existente, y de fácil comprensión y que ha sido aplicada de distintas maneras: como herramienta de gestión, como demostración de transparencia e integración en las comunicaciones externas, como formato de presentación de proyectos de inversión (facilitando la exposición de los objetivos sociales y de impacto que

estos pretenden) y como herramienta de planificación estratégica . Y además, que es aplicable tanto en el campo de empresas privadas como estatales y cualquiera sea su giro (industrial, comercial y de servicios).

Esta fácil comprensión, incluso para una audiencia no experta, provee un ingrediente clave para avanzar en la democratización de la información contable, facilitando su uso por mayor cantidad de empresas y la comprensión del aporte de la empresa a la sociedad por mayor cantidad de personas. De esa manera, se podrá avanzar en dos facetas complementarias: cambiar la mirada de la sociedad sobre las empresas y la de éstas sobre sí mismas, poniendo un foco renovado en la vocación empresarial de servicio al bien común.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Accounting Standards Steering Committee (1975). *The Corporate Report*, London, The Institute of Chartered Accountants in England and Wales.
- Asociación Interamericana de Contabilidad (2011). *Conclusiones Área 6: Comisión de Ética y Ejercicio Profesional*, XXIX Conferencia Interamericana de Contabilidad, San Juan de Puerto Rico, Agosto 2011.
- Argandona, A. & Hoivik, H. (2010). Corporate social responsibility: one size does not fit all. Collecting evidence from Europe, *Journal of Business Ethics*, Vol. 89, pp. 221-234.
- Benedicto XVI (2009). *Caritas in Veritate*. Ediciones Paulinas. Buenos Aires.
- Berthoin Antal, A., Dierkes, M., Mac Millan, K. and Marz, L. (2002). Corporate Social Reporting Revisited, *Journal of General Management*, 28 (2).
- Conselho Federal de Contabilidade (2008). *Resolução Conselho Federal De Contabilidade (CFC No. 1.138 DE 21.11.2008)*, Brasília, Conselho Federal de Contabilidade.
- Craig Smith, N. and Lenssen (2009). *Mainstreaming corporate responsibility*, John Wiley and sons, England
- Epstein M.J. (2004). *The Identification, Measurement, and Reporting of Corporate Social Impacts: Past, Present and Future*, Advances in Environmental Accounting and Management, Emerald Group Publishing Limited.
- Evraert, S. & Riahi-Belkaoui, A. (1998). Usefulness of value added reporting. A review and synthesis of literature, *Managerial Finance*, Vol. 24, No. 11.
- Freeman, M. (1984). *Strategic Management: A stakeholder approach*, Boston, Pitman.
- Francisco (2014). Exhortación apostólica: **EVANGELII GAUDIUM**. Extraído de [http://w2.vatican.va/content/francesco/es/apost\\_exhortations/documents/papa-francesco\\_esortazione-ap\\_20131124\\_evangelii-gaudium.html](http://w2.vatican.va/content/francesco/es/apost_exhortations/documents/papa-francesco_esortazione-ap_20131124_evangelii-gaudium.html).
- Global Reporting Initiative (2011). *Sustainability Reporting Guidelines*. Amsterdam: GRI.

- Gruppo Bilancio Sociale (2001). *Social Reporting Standards*, Milano, Gruppo Bilancio Sociale. [www.gruppobilanciosociale.org](http://www.gruppobilanciosociale.org)
- Larrinaga-González, C. (2001). Aspectos sociales y políticos del Estado de Valor Añadido, *Revista de Contabilidad*, Vol. 4 No. 8, pp. 35-62.
- Mac Gregor S. & Fontrodona J. (2008). Exploring the fit between CSR and Innovation, IESE, Universidad de Navarra, Center for Business in Society, Working Paper WP-759
- Morley, M. (1979). The value added statement in Britain, *The Accounting Review*, Vol. LIV No. 3.
- Perera A. L. (2013) *El cuarto estado contable: la dimensión económico social de los reportes de sustentabilidad*. EDICON, Fondo Editorial del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- Perera A., L. (2002). *Reportes sociales: hacia un cuarto estado financiero*, Santiago de Chile. Luis Perera A.
- Perera A., L. (2006). *La dimensión económico social de los reportes de sustentabilidad. Hacia un Cuarto Estado Financiero Básico*, Santiago de Chile, Luis Perera A.
- Perera A., L. (2011). Indicadores para la gestión de la RSE. En Vives A. y Peinado Diaz E. (2011), *Responsabilidad Social de la Empresa en América Latina: Manual de Gestión*, Fondo Multilateral de Inversiones - FOMIN - BID, 2011
- Perera A., L., Enrione C., A. & Winicki T., D. (2009). *Revealing an unbiased view of business in society: towards a unifying sustainability reporting model*, working paper, Santiago de Chile.
- Perera A., L., Zicari A., (2012). Value-added reporting as a tool for sustainability: a Latin American experience, *Corporate Governance*, Vol. 12 Iss: 4 pp. 485 – 498.
- Perera A., L. & Zicari, A. (2009). El Cuarto Estado Contable. Hacia una mayor transparencia corporativa, *Harvard Business Review Latin American Edition*, Nov 2009.
- Porter, M. & Kramer, M. (2011) "Creating shared value". *Harvard Business Review*, January-February, 89, 62-77.
- Perrini F. y Tencati A. (2006). "Sustainability and Stakeholder Management: the Need for New Corporate Performance Evaluation and Reporting Systems", *Business Strategy and the Environment* 15(5).
- Shetewi, Idris A. (1983). *A value-added approach to corporate financial reporting*, Ann Arbor, Mich. University Microfilms International, 1983.
- Smith, V. (2003). Constructivist and ecological rationality in economics, *The American Economic Review*, Vol 93 No3 pp 465-rnational. 1983.
- Suojanen, W. (1954). Accounting theory and the large corporation, *The Accounting Review* (July).
- Van Staden, C. and Landis, C. (2014). *Value added information as part of sustainability reporting-initial international insights*, Research paper presented in Japan.
- Waymire, G. and Basu, S. (2007). Accounting is an evolved economic institution *Foundations and Trends in Accounting* Vol. 2 Nos. 1-2



# ANEXO I

## Información de sustentabilidad de doble propósito: gestión interna y divulgación externa (Perera,2009 en Cap 13 de Manual de Gestión RSE en América Latina. FOMIN, BID )

Cada uno de los indicadores incluidos en el listado, se acompaña de una breve explicación sobre el motivo de la inclusión y por qué es tan importante su monitoreo para la efectiva gestión de la RSE. El conjunto de indicadores conforma un alcance de mínima "ideal" siendo la realidad y posibilidades de cada empresa, preponderantes a la hora de decidir, qué aspectos se monitorearán y cómo.

INDICADOR	¿PARA QUÉ SIRVE ESTE INDICADOR?
<b>1. Definición y seguimiento de Políticas de responsabilidad social</b>	
a. Gobierno corporativo	La existencia de políticas que den marco al desempeño de la empresa en materia ambiental, social y económica, demuestra por un lado, el compromiso serio de la compañía con el comportamiento definido en la política, y por otro, declara públicamente, la postura de la compañía respecto de dicha materia.
b. Código de ética	
c. Seguridad, salud y trabajo	
d. Medio ambiente	
e. Desarrollo de la comunidad	
f. Marketing responsable y protección al consumidor	
g. Diálogo social	
h. Inversión social	
i. Donaciones, voluntariado y filantropía	
j. Educación	
k. Desarrollo de la cadena de proveedores	
<b>2. Valor agregado generado y distribuido</b>	Refleja la contribución económica de la compañía a los diferentes grupos de interés y demuestra que la empresa genera valor para la sociedad en su conjunto y no sólo para el accionista o propietario , así como en qué forma distribuye ese valor entre los distintos y principales grupos de interés.
<b>3. Indicadores de generación del valor agregado</b>	
<b>a. Ingresos</b>	
Concentración de clientes	Demuestra la dependencia o no de la empresa a un conjunto limitado de clientes
Destino geográfico de las ventas	Demuestra cómo la empresa es proveedora de bienes y/o servicios a diferentes geografías y con ello, obtiene recursos de su inserción global, aportando divisas al país.
Ingresos por tipo de Producto y por segmento de negocio	Demuestra la dependencia o riesgo de sustentabilidad frente a variaciones en la demanda de productos o en los segmentos que atiende
Satisfacción de clientes	Demuestra como la compañía es capaz de prestar diferentes soluciones a diferentes problemáticas y para grupos económicos disímiles

	Demuestra el grado de satisfacción que le ha generado a sus clientes para un determinado período o los riesgos consiguientes y aporta información sobre las acciones mitigantes de dichos riesgos
<b>b. Origen de los componentes del costo y promoción de cadena de proveedores y desarrollo de empresas</b>	
Cantidad de proveedores por región geográfica	Oportunidades de generación de negocios y empleo e impacto económico en las diferentes zonas geográficas
Cantidad de proveedores por tamaño del proveedor y por volumen de compras	Oportunidades de generación de negocios y empleo e impacto económico en los diferentes niveles socio-económicos de la cadena de proveedores
Categorización de proveedores por adhesión a estándares de responsabilidad social	Priorización y por lo tanto, generación de mayores oportunidades de negocios en aquellos proveedores que promueven y aplican buenas prácticas de RSE
Plazo de pago por tipo de proveedor, teórico y real	Demuestra cómo la compañía da oportunidades de negocios a empresas de diferentes tamaños con un trato financiero justo
<b>4 - Indicadores de distribución del valor agregado</b>	
<b>Empleados</b>	
Cantidad de empleados, (Clasificados por sexo, por procedencia étnica, por función., por edad, por antigüedad)	Refleja el fomento de la diversidad de la compañía en materia de empleo: promoción del empleo de la mujer, respeto de las comunidades locales, fomento del empleo en distintas capas etáreas.
Promedio anual de ingreso por empleado, general y por rango	Transparencia pública sobre remuneraciones, justicia y equidad en las remuneraciones
Relación entre salario menor y salario mayor	
Relación entre remuneración variable y fija.	
Beneficios sociales	Demuestra el aporte de la compañía a los trabajadores más allá de la remuneración
Planes de pensión obligatorios o voluntarios	Demuestra el aporte de la compañía a los trabajadores para hacer frente a su retiro
Encuesta de Clima organizacional	Sus resultados reflejan el grado de satisfacción de los colaboradores con la compañía y demuestra los riesgos en relación a las personas y su percepción sobre la gestión de la empresa
<b>Estado</b>	
Anticipo o diferimiento de impuesto a la renta frente a la tasa nominal.	Demuestra la estrategia empresarial en relación a la oportunidad del cumplimiento de sus obligaciones tributarias
Administración de impuestos por cuenta del estado	Demuestra cómo la compañía está siendo un agente recaudador de impuestos para el Estado
Tipos de impuestos directos e indirectos, federales y estatales/provinciales/regionales que gravan la actividad de la empresa	Refleja la contribución a través de los diferentes tipos de impuestos, de la empresa al Estado Nacional, Provincial o Regional.
<b>Accionistas</b>	
Cantidad	Demuestra el grado de concentración de la propiedad
Origen geográfico	Penetración local o extranjera en la propiedad de la empresa

Relación entre valor contable de la acción y capitalización en bolsa.	Refleja el plus en el valor en las expectativas de la sociedad (valor de la acción) en relación con el patrimonio contable
Dividendos pagados	Remuneración a la participación accionaria
<b>Comunidad y Medio Ambiente</b>	
Inversión en proyectos de interés social	Divulga cómo la empresa ha colaborado económicamente en iniciativas de tipo comunitarias
Inversión en medio ambiente	Demuestra cómo la empresa ha colaborado en la protección ambiental
Horas donadas para trabajos voluntarios	Demuestra el estímulo de la empresa a la acción comunitaria
Donaciones	Refleja como la compañía ha destinado recursos a proyectos específicos a la comunidad
<b>Indicadores de gestión ambiental</b>	
Estudios de Impacto Ambiental	Describe las campañas, programas y resultados destinados a la reducción de la huella de carbono , y otros , en materia ambiental
Auditorías ambientales	
Rehabilitación de terrenos	
Reducción de emisiones	
Inventario de gases de efecto invernadero	
Consumo de energía	
Generación y disposición de residuos	
Reciclaje y recuperación de desechos	Describe las campañas, programas y resultados destinados a la reducción de la huella en materia ambiental
Energías renovables y alternativas	Esfuerzos de la compañía por utilizar energías provenientes de fuentes renovables o no convencionales y disminuir así la huella ambiental
Consumo de agua	Esfuerzos de la compañía por disminuir la cantidad de agua consumida, por unidad producida y en general la huella del agua
<b>Financiamiento</b>	
Promedio del costo de financiamiento externo (tasa de interés).	Refleja los costos de la empresa frente a las necesidades de capital
Bancos locales o extranjeros.	Obtención de recursos económicos a nivel local o mediante divisas del exterior
Promedio de la rentabilidad de los fondos líquidos.	Obtención de réditos a partir de la inversión en productos financieros
Promedio de fondos líquidos sobre activos corrientes.	Refleja la liquidez de la compañía para hacer frente a sus obligaciones
Período de cobranza.	Demuestra la "sanidad" de la cartera de clientes, es decir, la rapidez con que la compañía está cobrando lo que se le adeuda
Período medio de pago.	
Generación promedio mensual de fondos líquidos.	Demuestra, en relación a sus necesidades de caja, la generación de recursos que la hacen sustentable.

# ANEXO II

Cuadro comparativo de cuatro modelos de estados de valor agregado

	Fourth Financial Statement	Bilancio Sociale	EDVA	GRI - EC1
<b>Revenues</b>	Revenues	Revenues	Revenues and other earnings	Revenues and other earnings
<b>Costs</b>	National Costs	Costs	Inputs from third parties	
	Foreign Costs	+/- Others		
<b>Value Generated</b>		GROSS VALUE ADDED	GROSS VALUE ADDED	
		- Depreciation	- Depreciation	
		NET VALUE ADDED	NET VALUE ADDED	ECONOMIC VALUE GENERATED
		VALUE ADDED GENERATED	Added Value Received in Transfer	
<b>Employees</b>	Employees*	Personnel	Staff	Operating Costs
	Taxes	Public Administration	Taxes, rates and contributions	Employee wages and benefits
<b>Government</b>	Providers of financing	Borrowed Capital	Payments of third party capital	Payments to government
	Community & Environment	Community & Environment		Community Investments
<b>Shareholders</b>	Shareholders**	Dividends	Equity Earnings: Dividends & Retentions	
	Reinvestments**	Company		
<b>VALUE DISTRIBUTED</b>	VALUE ADDED DISTRIBUTED	NET VALUE ADDED	DISTRIBUTION OF VALUE ADDED	ECONOMIC VALUE DISTRIBUTED
				ECONOMIC VALUE RETAINED

# Levantando las críticas a la RSE: el aporte de la Economía Civil.

## RESUMEN

En este documento se analizan los aportes de la escuela de la Economía Civil a la fundamentación teórica de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE). La falta de un soporte de teoría económica, apoyado en supuestos diferentes a los de la Economía Neoclásica, está en la base de la dificultad que hasta el momento han tenido los partidarios de la RSE para rebatir los principales argumentos en contra de esta filosofía de negocios y para argumentar su pertinencia y sus bondades. Luego de explicar cómo opera esta limitación argumentativa, el documento analiza las principales ideas que conforman el concepto de RSE, tomando como base la definición consensada en torno la Guía ISO 26.000. Este análisis permite identificar las principales contradicciones entre la filosofía de la RSE y los supuestos de la economía neoclásica, para los cuales la Economía Civil propone una solución teórica. El núcleo central del documento aporta una descripción de algunos de los principales conceptos de la Economía Civil (relacionalidad de naturaleza humana, bienes relacionales, unidad esencial de la dimensión económica y la social, reciprocidad y concepto de empresa) y reflexiona acerca de cómo estos conceptos legitiman la RSE.

Palabras Clave: Economía Civil, Responsabilidad Social Empresarial, Stakeholder, Reciprocidad, Bienes Relacionales.

**Oscar D. Licandro**

**Título académico:** Master of International Management, Licenciado en Sociología

**Pertenencia institucional:** Universidad Católica del Uruguay

**Cargo:** Coordinador del Programa de Investigación sobre RSE.

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

Recibido: 03 / 03 / 2014

Aceptado: 16 / 06 / 2014

## INTRODUCCIÓN

A nadie escapa que la RSE es actualmente uno de los temas de reflexión y debate más importantes en el medio empresarial, pero también en el ámbito universitario, en las organizaciones sociales y en el Estado. Además de abrir las puertas para la construcción de un nuevo tipo de relacionamiento entre la empresa y sus stakeholders, la RSE aporta una perspectiva para abordar los nuevos problemas y situaciones a los que se enfrentan las empresas de comienzos del siglo XXI. Este el caso de la sustentabilidad socio-ambiental, las relaciones dentro de la cadena de valor, los nuevos desafíos que presenta la gestión de las personas o la participación activa en la búsqueda de solución a los problemas sociales que impactan directamente sobre su actividad.

No obstante lo anterior, existen fuertes críticas a la RSE que sus partidarios no han podido refutar en forma clara y contundente; en particular, las críticas que provienen de connotados exponentes de la escuela neoclásica de economía. Milton Friedman (1970) señala que la única responsabilidad de la empresa es ganar dinero y que los empresarios que adoptan el discurso de la RSE están comportándose en forma suicida. Para Friedman es necesario separar los fines económicos de los fines sociales. Estos son propios de los empresarios en tanto personas y por lo tanto, las contribuciones a la sociedad deben hacerlas en forma individual y separada del negocio. La empresa tiene exclusivamente un fin económico. Por su parte, Steinberg (citado por Zamagni 2012, p.180) sostiene que la *“empresa no tiene como finalidad promover el bien público”*. Y, contundentemente afirma: *“... la empresa se prostituye cuando persigue el amor o la responsabilidad social en vez del dinero”*. Zamagni (2012, p181) parafrasea a F. Peter, al decir que para esta línea de pensamiento *“el mercado no tiene ninguna necesidad de pedir certificados de legitimación puesto que es capaz de autolegitimarse”*. Y como la empresa es la institución más importante del mercado, tampoco requiere autolegitimarse, razón por la cual la RSE no tiene ningún sentido.

A mi juicio la incapacidad para argumentar en favor de la existencia, pertinencia y efectividad de la RSE se explica por el hecho de que su defensa se ha hecho dentro del marco de la teoría neoclásica, sin cuestionar sus supuestos y postulados. De ahí la necesidad de buscar un marco de teoría económica basado en postulados diferentes a los neoclásicos y que sea consistente con el concepto de RSE. Ese marco se encuentra en la escuela de pensamiento llamada Economía Civil, que está en la base del pensamiento social de la Iglesia Católica. De hecho, Stefano Zamagni (líder intelectual de esta escuela) fue uno de los principales asesores de Benedicto XVI en la redacción de la encíclica CARITAS IN VERITATE.

Por otra parte, entiendo que algunas de esas críticas (particularmente las que refieren a la efectividad de la RSE) son válidas en relación a una visión fundamentalista de la RSE que no considera las restricciones del entorno. En cambio, dejan de tener sentido si refieren a la perspectiva que se adopta en este documento, bajo la cual se propone que no existe una RSE universal y que la elección de las responsabilidades hacia los stakeholders depende de las restricciones del macroentorno, la actitud de los stakeholders y las limitaciones internas de la propia empresa.



## LA FALTA DE UNA TEORÍA ECONÓMICA QUE SUSTENTE A LA RSE

Si se analizan los documentos internacionales más importantes sobre la RSE (como el Libro Verde de la Unión Europea, el Pacto Global de las Naciones Unidas o la Guía ISO 26.000) y las diversas teorías académicas sobre este concepto, es posible concluir que la fundamentación de esta nueva filosofía de negocios se hace en el marco de los conceptos centrales de la teoría neoclásica de la economía. Lo mismo ocurre, si se analiza con detenimiento la forma como se abordan los principales problemas que involucra (comportamiento ético en los negocios, desarrollo sustentable, relación con los stakeholders, etc.). Además, es probable que ello explique la supremacía de una fundamentación de tipo instrumental, que propone la necesidad de la RSE como respuesta adaptativa de la empresa a un nuevo entorno, más que como una nueva visión filosófica (fundamentalmente de tipo moral) sobre el rol de la empresa en la sociedad.

En la literatura institucional sobre RSE es imposible encontrar una revisión crítica de los supuestos antropológicos de la teoría neoclásica (el homo economicus), o de los axiomas (los fundamentales del mercado) o del fin último que esta teoría asigna a la empresa (la maximización de la rentabilidad de los accionistas). Salvo excepciones, lo mismo ocurre con la literatura académica sobre este tema. Dado que estas ideas (homo economicus, maximización de la rentabilidad, etc.) son claramente opuestas al espíritu de la RSE, los teóricos de la RSE vienen proponiendo soluciones ad-hoc a esta contradicción, pero sin romper con el marco conceptual neoclásico. Así, por ejemplo, el concepto de stakeholder pone límites a la voracidad del homo economicus, al afirmar que la empresa socialmente responsable es aquella que *“tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas”* (UNIT-ISO, 2011, p.22). De igual forma, la asociación del concepto de RSE con el de mitigación de los impactos negativos de la operación (en términos de la teoría económica: la externalización de los costos), cuestiona (o al menos relativiza) la idea de que el fin último de la empresa es la maximización de la utilidad de los accionistas.

Quizá uno de los conceptos más revolucionarios introducidos por la filosofía de la RSE es la idea de que la empresa responsable es la que en simultáneo genera valor económico, social y ambiental (ampliamente conocida como *“triple cuenta de resultados”*). Porter y Kramer (2011) son seguramente los autores que mejor han formulado este concepto, al que dieron el nombre de *“valor compartido”*. Porter y Kramer se dan cuenta que este concepto es contradictorio con la mecánica del modelo hegemónico de economía de mercado (el capitalismo), pero no logran entender las razones últimas de esta contradicción.

*“El capitalismo es un vehículo inigualable para satisfacer las necesidades humanas, mejorar la eficiencia, crear trabajo y generar riqueza. Pero una concepción estrecha del capitalismo ha impedido que las empresas exploten todo su potencial para satisfacer las necesidades más amplias de la sociedad... El propósito de la corporación debe ser redefinido: es la creación de valor compartido, no solo las utilidades per se.”* (Porter y Kramer, 2011, p34),

Lo que Porter y Kramer llaman una *“concepción estrecha del capitalismo”* constituye en realidad el corazón de este modelo económico y no algo periférico. La maximización de la ganancia (y por lo tanto, el postulado de que el fin último de la empresa es exclusivamente de tipo económico y no social ni ambiental) es uno de los axiomas fundamentales sobre los que se construye el edificio filosófico de la escuela neoclásica y de la economía capitalista de mercado. Por lo tanto, el problema no se puede resolver exclusivamente redefiniendo el concepto de empresa y su fin último. En tanto y cuanto ese edificio no sea cuestionado desde sus cimientos, el concepto de valor compartido no pasará de ser percibido como una visión voluntarista (es decir, no realista) que solo puede funcionar bajo ciertas condiciones contextuales (por ejemplo: la de los clusters estudiados por Porter y Kramer). Al igual que Ptolomeo (quien introducía complejos círculos ad-hoc para explicar los movimientos retrógrados planetarios que no encajaban en la teoría astronómica dominante), Porter y Kramer proponen argumentos para justificar su teoría del valor compartido que no cuestionan el hegemónico paradigma neoclásico de fondo. En consecuencia, nos encontramos ante argumentaciones que constituyen una vuelta de tuerca tan sofisticada como inconsistente y conservadora. Algo parecido ocurre con buena parte de la producción teórica sobre la RSE.

En el mundo académico, el texto ya citado de Milton Friedman parece haber marcado la agenda del debate sobre la esencia de la RSE y sobre el espectro de problemas a los que procura brindar una respuesta. La mayoría de los argumentos en contrario a la afirmación de Friedman

operan bajo las reglas de juego de su discurso, sin cuestionar los supuestos implícitos allí presentes, relativos a los fines últimos de la empresa, la racionalidad de los actores económicos o el intercambio de equivalentes. Entendemos que este fenómeno se explica por el hecho de que los críticos de Friedman no disponen de un edificio conceptual diferente al de la economía neoclásica y por lo tanto, están imposibilitados de cuestionar sus postulados.

Más aún, me parece que un debate sobre la responsabilidad social de las empresas bajo esos postulados le dará las de ganar a Friedman, porque la lógica es implacable. De hecho, para discutir con Friedman, los defensores del discurso sobre la RSE, han tenido que introducir postulados contradictorios con la teoría neoclásica, los que por no formar parte de una teoría conocida y mínimamente consensuada, son fáciles de derribar desde el discurso neoclásico ortodoxo.

Pero hay excepciones. Aunque prácticamente desconocida en el mundo de las instituciones que promueven la RSE, la escuela de la Economía Civil aporta una solución al problema. Sus postulados antropológicos y sobre las relaciones económicas, así como su propuesta sobre el fin último de la empresa, aportan un marco conceptual sólido para fundamentar la RSE, sin tener que recurrir a sofisticados argumentos que la lógica destruye fácilmente. Su postulado sobre la relacionalidad inherente a la persona humana (en oposición al egocentrismo del homo económicos), su idea de la empresa como comunidad humana al servicio de la sociedad y su convicción acerca de la interdependencia entre el mundo económico y el social son los cimientos conceptuales de un edificio teórico alternativo a la economía neoclásica, en el cual hay lugar para la RSE. Más aún, la demostración empírica de que el concepto de reciprocidad resulta a la larga más eficiente que el de intercambio de equivalentes, constituye el mejor (y verificado) argumento contra quienes sostienen que la RSE atenta contra la rentabilidad y sostenibilidad de la empresa.



## ALGUNAS REFLEXIONES SOBRE EL CONCEPTO DE RSE

A los efectos de comprender la existencia de importantes puntos de convergencia entre el concepto de RSE y la teoría de la Economía Civil, entiendo oportuno reflexionar un poco más sobre el sentido profundo del concepto de RSE.

### El espacio de la responsabilidad

Al operar, las empresas generan impactos negativos sobre sus stakeholders. Las leyes y contratos establecen obligaciones que tienden a reducir algunos de esos impactos o a resarcirlos. Las leyes que protegen a los consumidores, las normas ambientales, las regulaciones sobre la competencia y la legislación laboral ponen límites al accionar de las empresas, pero no pueden abarcar todos los eventuales impactos negativos de su actividad. Siempre quedan espacios que las leyes no regulan. Durante décadas esos impactos no fueron considerados un problema del que la empresa tuviera que hacerse cargo. Eran simplemente “externalidades”, cuyos costos estaban a cargo de otros, ya que el fin último (y, por lo tanto, moralmente correcto) de la empresa era (siempre en el marco de la teoría neoclásica) la maximización de las ganancias de los accionistas.

El foco estaba puesto en producir y ganar dinero, sin considerar los efectos secundarios que las actividades para alcanzar tales fines tienen sobre terceros. Siempre y cuando las decisiones se



encuadraran en el marco de la ley y de determinados límites morales y sociales, esos efectos secundarios pasaban a ser un problema de otros. En ese contexto, la contaminación ambiental, el desempleo derivado de la deslocalización de fábricas, la destrucción de pequeños comercios, la baja rentabilidad de los pequeños proveedores, las distorsiones que algunas exigencias laborales generan sobre la vida familiar de los empleados y muchos otros impactos negativos, no eran considerados un asunto del que las empresas tuvieran que ocuparse.

Al igual que ocurre con las personas, por encima de las leyes, normas y contratos, hay siempre un espacio autónomo, en el que las empresas libremente establecen límites a su accionar. Ese es el espacio de la responsabilidad social. El hecho de que cumplir con las leyes y contratos sea una obligación (pasible de algún tipo de sanción en caso de incumplimiento), coloca a todos los comportamientos regulados fuera de la esfera de la responsabilidad, ya que ésta consiste básicamente en hacerse cargo de las consecuencias no reguladas de nuestros comportamientos. En ese sentido, la RSE emerge como una filosofía de negocios que propone a las empresas asumir responsabilidades por los impactos no regulados, que sus acciones y decisiones tienen sobre los stakeholders. La RSE es una filosofía de negocios que propone una forma de mirar, asumir y ejercer estas responsabilidades. Claramente se trata de una filosofía que se encuentra en las antípodas de los postulados de la escuela neoclásica.

La definición de RSE propuesta en la Guía ISO 26.000 expresa claramente esta idea:

*“es la voluntad de las organizaciones de incorporar consideraciones sociales y ambientales en su toma de decisiones y de rendir cuentas por los impactos de sus decisiones y actividades en la sociedad y el medio ambiente. Esto implica un comportamiento transparente y ético que contribuya al desarrollo sostenible, cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento. También implica que la responsabilidad social esté integrada en toda la organización, se lleve a la práctica en sus relaciones y tenga en cuenta los intereses de las partes interesadas”.* (UNIT-ISO, 2011, p.22)

## **No existe una RSE universal**

La Guía ISO 26.000 recoge la idea de que la RSE es una elección voluntaria y particular (en el sentido de no universal). Dado que la responsabilidad es, por definición, una elección autónoma no impuesta desde el exterior, no tiene sentido establecer estándares en materia de RSE. Dicho de otro modo, no existe una RSE universal, cuyas pautas deberían ser seguidas a rajatabla. De existir, esos estándares se convertirían en obligación (moral o social, aunque no legal) y, por lo tanto, la responsabilidad dejaría de ser tal. Proponer una RSE universal equivaldría a establecer un cuerpo de obligaciones morales o sociales que operarían por sobre las legales y contractuales. En ese escenario, no quedaría espacio para la responsabilidad.

Por otra parte, el diseño de la Guía ISO 26.000 muestra claramente que esta guía fue concebida como un conjunto de orientaciones metodológicas y de contenido, más que como un sistema de estándares. Su enfoque es esencialmente pedagógico y su cometido es el servir de apoyo a la adaptación del concepto a cada realidad particular. De lo anterior se infiere que la RSE de cada empresa está constituida por el conjunto de responsabilidades que sus directivos deciden asumir. Por lo tanto, una de las primeras y principales decisiones en materia gestión de la RSE consiste en determinar cuáles son esas responsabilidades. Importa señalar que la voluntad de la RSE no refiere a la libre elección para cumplir con determinados estándares univer-

sales. Voluntariedad significa que cada empresa determina cuáles son sus responsabilidades, de qué modo las va a efectivizar y con qué profundidad lo hará.

## **La aplicación de la RSE está condicionada por el contexto**

A mi juicio, la adopción de comportamientos socialmente responsables está limitada por tres tipos de factores contextuales. En primer lugar, el macro-entorno de la empresa: político-legal, cultural, social, económico, demográfico y tecnológico. Así, por ejemplo, las posibilidades de actuar en forma socialmente responsable disminuyen en contextos políticos dominados por la corrupción, en culturas cuyos valores son contrarios a los de la RSE (por ejemplo, las culturas en las que se discrimina a la mujer), en economías en las que faltan recursos básicos (por ejemplo, economías en las que el trabajo infantil forma parte de las estrategias de supervivencia de las familias) y en sectores de actividad en los que es muy difícil acceder a tecnologías que disminuyen el impacto ambiental negativo.

Los stakeholder constituyen el segundo factor. La responsabilidad es un juego de dos. Por lo tanto, si los stakeholders no están dispuestos a construir relaciones ganar-ganar, basadas en un comportamiento ético, es prácticamente imposible ir más allá de las leyes y los contratos en las relaciones con ellos. En tercer lugar, la propia empresa plantea restricciones a la voluntad de sus directivos. No siempre existen los recursos económicos para mejorar el salario de los trabajadores o para atender varios de los temas sugeridos en la Guía ISO 26.000, referidos a la relación de la empresa con sus trabajadores. No siempre existen las competencias necesarias para adoptar formas de cooperación con las organizaciones de la comunidad, con el fin de generar mejoras en las comunidades vecinas. De igual forma, no siempre es posible generar en los mandos medios y los trabajadores los cambios culturales que son necesarios para actuar en forma más responsable con clientes y proveedores.

Por lo tanto, es muy importante señalar claramente que la RSE no depende exclusivamente de la voluntad de los directivos. Los comportamientos responsables de las empresas resultan de la interacción sistémica entre la voluntad de sus directivos, las restricciones del macroentorno, el interés y compromiso de los stakeholders y las limitaciones internas de la propia empresa. Sostener lo contrario es una actitud voluntarista, que refuerza una visión fundamentalista sobre la RSE. Este abodaje echa por tierra una de las principales críticas a la efectividad de la RSE: la que establece que puede ocurrir que *“empresas sin escrúpulos morales traten de eliminar a sus rivales o reducir su fuerza competitiva”* (Zamagni, 2012, p178).

## **La RSE es un factor crítico para asegurar la sustentabilidad de la empresa**

Una de las críticas centrales a la RSE sostiene que esta forma de actuar incrementa los costos y, por lo tanto reduce la rentabilidad. Esta crítica es consecuencia de una percepción equivocada sobre la RSE, que la identifica con actividades filantrópicas ajenas al negocio. Por lo tanto es fácilmente rebatible. Para ello basta con leer atentamente la definición propuesta en la ISO 26.000. Pero podemos ir mucho más allá y argumentar que, lejos de afectar negativamente la rentabilidad, el comportamiento socialmente responsable con los stakeholders puede contribuir a garantizar la sustentabilidad de la empresa. En efecto, la adopción de esos comportamientos permite construir relaciones ganar-ganar de largo plazo, basadas en el desarrollo de intangibles como la confianza, que generan reciprocidades y compromisos, los que a la larga resultan ser los verdaderos factores que aseguran la sustentabilidad.

Sobre esto existe evidencia empírica aportada por innumerables investigaciones, particularmente las que se realizan mediante el estudio de casos. Pero, a falta de una teoría económica que los cobije, los resultados de estas investigaciones están corriendo en paralelo al desarrollo teórico. Y, si bien en el mundo empresarial legitiman la incorporación de la RSE, el mundo académico no ha logrado todavía digerir el hecho de que estos resultados están cuestionando el paradigma económico hegemónico. En este tema teoría e investigación empírica corren en andariveles paralelos. De ahí la necesidad de contar con un marco de teoría económica que legitime estas relaciones causales (y sistémicas) entre RSE y sustentabilidad empresarial.



## LA ESCUELA DE LA ECONOMÍA CIVIL Y LA RSE

La Economía Civil sostiene una teoría de tipo normativo (y por lo tanto, moral), que propone un modelo de economía y un tipo de sociedad bajo los cuales la persona humana puede desplegar su esencia y desarrollar su potencial relacional. Esta escuela se revela contra las posturas deterministas que condenan a la humanidad a vivir en sociedades que atentan contra la relacionalidad de la persona humana, tanto las que sostienen que el hombre es un ser esencialmente competitivo, movido por el afán de maximizar su placer (las filosofías individualistas), como las que lo convierten en pieza de una maquinaria, estableciendo que el fin de su vida es estar al servicio de esa maquinaria (el marxismo y demás filosofías de tipo colectivista). Mientras que las teorías individualistas y colectivistas no explicitan sus postulados antropológicos y los revisten de verdades pseudocientíficas, la Economía Civil, no sólo los explicita, sino que además los utiliza en forma expresamente transparente para fundamentar el desarrollo de su teoría.

No obstante su base normativa, la Economía Civil no consiste simplemente en un andamiaje conceptual, inferido de sus postulados antropológicos y que prescinde de la contrastación con la realidad. Así, por ejemplo, Zamagni (2006) dedica una parte importante de su libro "Heterogeneidad motivacional y comportamiento económico", a describir los resultados de investigaciones empíricas que demuestran que bajo determinadas condiciones contextuales los seres humanos priorizan la cooperación por sobre la competencia maximizadora de los intereses individuales. Dicho de otra forma, la Economía Civil propone (en sentido normativo, como algo bueno a ser perseguido) un tipo de economía (la economía civil de mercado), bajo la cual es posible el desarrollo de una sociedad (instituciones, formas de relación y convivencia) en la cual los hombres pueden vivir en forma consistente con su esencia (como ser relacional). Se trata de una economía en la que la propensión de los actores económicos a operar en función del bien común, los lleva a minimizar las externalidades negativas, a construir reciprocidades con sus stakeholders y a actuar en forma ética. En esa economía el comportamiento socialmente responsable deja de ser "una" filosofía de negocios, para convertirse en "la" filosofía de negocios hegemónica.

Dado que la evolución de la humanidad hacia una economía civil no está garantizada (porque la propuesta de la Economía Civil no es determinista), sus partidarios (entre quienes destaca la Iglesia Católica) adoptan la RSE como una filosofía de negocios que, en el marco de la economía capitalista de mercado, permite generar (dentro de restricciones específicas) comportamientos empresariales propios de la economía civil. El siguiente texto de Zamagni expresa en forma sintética esta idea:

*“...es cierto que dejar que la empresa persiga libremente su propio bien (nadie lo conoce mejor que ella) y dejar que luego el mercado se encargue de canalizar los bienes particulares hacia el bien común, es un proyecto sensato y exitoso. Pero solo será así si el juego de los intereses individuales se desarrolla dentro de instituciones civiles y justas... Cuando todavía no existen instituciones civiles y justas o son incompletas, el bien común requiere algo más y algo diferente a la búsqueda correcta y honesta de los intereses particulares. Por eso, una empresa socialmente responsable es la que contribuye a definir la ética cívica... Actuar respetando las reglas dadas es demasiado poco, sobre todo cuando hay que cambiar esas reglas; es decir, cuando hay que superar la concepción calvinista del capitalismo...” (Zamagni, 2012, p187).*

El modelo de economía de mercado hegemónico actual (el capitalismo), lejos de “canalizar los bienes particulares hacia el bien común” (que es lo propio de la visión relacional del ser humano), opera en sentido contrario. En el marco de esta economía, la RSE emerge como una filosofía de negocios que promueve la adopción de comportamientos alineados con la “ética cívica” propia de una economía civil de mercado. Sin pretender que la RSE modifique la esencia del sistema capitalista, Zamagni la percibe como una oportunidad para generar comportamientos económicos que rompan (aunque sea parcialmente) con las limitaciones que imponen las “reglas” del capitalismo.



## PRINCIPALES CONTRIBUCIONES DE LA ECONOMÍA CIVIL A LA FUNDAMENTACIÓN DE LA RSE

Pese a ser un concepto que nace en el marco de la economía capitalista de mercado, la RSE posee muchos puntos de contacto con la Economía Civil. Más aún, si se lee atentamente la definición propuesta en la Guía ISO 26.000, se infiere de ella que el concepto de RSE se aproxima mucho más a la estructura conceptual de la Economía Civil que a la de la Escuela Neoclásica (proveedora del fundamento moral y teórico del capitalismo). Esta es la razón por la que entiendo que la Economía Civil aporta los argumentos teóricos para rebatir las críticas de la escuela Neoclásica a la RSE. A continuación se describen los principales conceptos de la Economía Civil que aportan un fundamento teórico a la RSE.

### Relacionalidad de la naturaleza humana

La Economía Civil refuta la hipótesis antropológica que está en la base del andamiaje neoclásico. Esta escuela de pensamiento recoge la tradición humanista del personalismo cristiano de Jacques Maritain y Emmanuel Mounier, del existencialismo de Martin Buber y del pensamiento social cristiano, que concibe al hombre como un ser esencialmente relacional, cuya existencia misma depende de esa relacionalidad. Para existir, prosperar y ser felices, los seres humanos necesitamos de los otros, tanto en nuestra vida personal como en nuestras actividades sociales y económicas.

*“...en sí mismo, el hombre no es sólo o fundamentalmente individualista, como pretende el individualismo axiológico; o sólo socializador, como pretende el holismo sociológico, sino que tiende a desarrollar las propensiones que más se incentiven en el contexto social en el que le toca actuar. La tesis según la cual la prosocialidad y la reciprocidad son excepciones*

*que se explican a la luz de la ‘preponderancia natural e histórica’ del ‘interés propio’ parecen tan extrema como la tesis contraria. En su extraordinaria complejidad de comportamiento, el hombre puede guiarse por una gran variedad de motivaciones” (Zamagni, 2012, p. 39).*

Zamagni (2006, p.27) sostiene que la refutación del postulado antropológico individualista (que niega que los individuos sean también personas) permite echar por tierra dos de los principales corolarios que de él se infieren: el de la *impersonalidad de las relaciones de intercambio* y el que sostiene que *el comportamiento económico humano es exclusivamente autointeresado*. El primero de estos corolarios se basa en la idea de que *“cuanto menos conozco de la contraparte mayor será mi provecho, ¡pues los negocios marchan mejor con los desconocidos!”* (Zamagni 2006, p. 27). Por el contrario, la relacionalidad implica necesariamente el conocimiento del otro y el diálogo con él. Por su parte, el segundo corolario involucra la idea de que los *“sentimientos morales como la simpatía, la reciprocidad, la sociabilidad, etc., aunque reconocidos, no vienen atribuidos a ningún espacio en el ámbito del mercado”* (Zamagni, 2006, p.28). En cambio, la relacionalidad supone exactamente todo lo contrario.

Tanto el enfoque individualista como el relacional se basan en visiones normativas (el deber ser) y en creencias acerca de cómo funciona el mundo real. Es decir, tanto los neoclásicos como los economistas civiles creen que el hombre actúa o tiende a actuar en forma consistente con su postulado antropológico. Y también, ambos, encuentran evidencia empírica que sostiene esa convicción. Por un lado, el comportamiento atrozmente competitivo y depredador de muchos empresarios parece validar empíricamente el postulado antropológico individualista. Pero, por otro, las múltiples experiencias de trabajo colaborativo en el mundo de los negocios y los resultados de investigaciones empíricas llevadas a cabo por economistas experimentales (Zamagni, 2006) hacen lo propio con el postulado antropológico relacional. Ahora bien, mientras que este postulado no sostiene que las personas “siempre” actúan en forma cooperativa (lo que propone es que existe en ellas el potencial para hacerlo), el postulado individualista asume que el hombre tiende a maximizar su placer, y que esto ocurre “siempre” en sus relaciones económicas (buscando la maximización de sus ganancias).

Carlos Hoevel sostiene que en los últimos años la investigación empírica sobre el comportamiento económico humano avala la hipótesis relacional y refuta la individualista.

*“Este mismo concepto se puede encontrar en economía, especialmente en los autores que en las últimas décadas han destacado la importancia de la relacionalidad, el reconocimiento mutuo y la identidad en las actividades económicas. Mientras que en la economía neoclásica convencional el único objetivo del agente económico es la maximización de la utilidad, la economía experimental y del comportamiento ha demostrado que las personas tienen conductas económicas muy distintas cuando están solas y cuando están en presencia otros”. (Hoevel, 2009, p.83)*

Para ilustrar estas afirmaciones, Hoevel refiere a las investigaciones de Ernst Fehr y Armin Falk, *“que han debilitado seriamente la hipótesis neoclásica del ‘egoísmo perfecto’, mostrando cómo la dimensión de la justicia y la reciprocidad altruista está presente en las relaciones económicas, especialmente en el mercado laboral”*. Y, también, menciona los trabajos de Akerloff, que han mostrado *“importantes aplicaciones de los principios de ‘racionalidad expresiva’ y de identidad en muchos otros ámbitos de la toma de decisiones económicas (Hoevel, 2009, p.83).*

Mientras que el postulado antropológico individualista resta legitimidad a la RSE, el postulado antropológico relacional legitima una de las ideas centrales de este concepto: la que establece la necesidad de comprender la perspectiva de cada stakeholder y propender a la colaboración con él, así como que, en última instancia, el fin de la empresa es generar valor para sí misma y para sus stakeholders. En efecto, bajo la perspectiva de la Economía Civil, la cooperación y la colaboración son una tendencia natural de los hombres y, por lo tanto, de las organizaciones que construyen. La empresa no existe sin sus stakeholders. Y, por lo tanto, la búsqueda de equilibrio entre sus propios intereses y los de ellos, lejos de ir en contra de su naturaleza, es parte misma de ella. Porque, como señala Zamagni (2012, p.73):

*“La perspectiva de estudio de la economía civil recoge el reto indudablemente más comprometedor: mostrar que no existe oposición entre identidad (ser para sí) y relación (ser para otro) y que el interés no puede ser el único fundamento para que los hombres se asocien”.*

En suma, el postulado antropológico relacional de la Economía Civil aporta un sólido argumento en favor de una de las ideas centrales de la RSE: la que establece que la empresa tiene responsabilidades hacia sus stakeholders y que necesita de ellos para cumplir sus fines, entre los que destaca la creación de valor para todos ellos (entre quienes se encuentran los propios accionistas).

## **Los bienes relacionales**

En el mundo empresarial existe consenso acerca de que los activos intangibles (por ejemplo: la lealtad de los clientes, el compromiso de los empleados o la confianza de los proveedores) son tan o más importantes que los activos tangibles. En la escuela de la Economía Civil esos intangibles reciben el nombre de bienes relacionales, por la razón de que derivan de la racionalidad esencial de la naturaleza humana. Se trata de un tipo de bienes presentes en las interacciones humanas y, particularmente en las transacciones comerciales. De ahí que, como señala Hoevel (2009, p.88):

*“el intercambio de bienes y servicios entre los agentes económicos implica mucho más que meras transacciones. A través de las transacciones nos involucramos en relaciones y encuentros que afectan tanto a nuestra vida personal y a nuestra felicidad, como al desarrollo de la economía. De este modo, surgen los ‘bienes relacionales’ –entre los que podemos citar, la amistad, la confianza y por supuesto los dones-los cuales son cruciales para comprender el particular funcionamiento de una economía post-industrial “*

Esta idea está presente en los actuales enfoques de marketing relacional (que sostienen que lealtad de los clientes depende fundamentalmente de la construcción de relaciones afectivas y de confianza) y en los modernos abordajes de la gestión de los recursos humanos (que han llegado a la conclusión que un buen clima laboral, la existencia de formas de trabajo en equipo y el liderazgo ético generan mayor satisfacción que los estímulos salariales). Dicho de otro modo, la lealtad de los clientes y la satisfacción de los empleados es, en buena medida, el resultado de un conjunto de bienes relacionales (afecto, confianza, sentido de equipo, orgullo de formar parte, etc.). Y, esto ocurre porque *“para esos bienes (los relacionales), la relación en sí misma es la que constituye el bien, de manera que no existe relación intersubjetiva independiente del bien que se produce y consume al mismo tiempo”* (Zamagni, 2012, p.71).

Una lectura atenta de la Guía ISO 26.000 permite observar que muchas de las prácticas empresariales orientadas a crear bienes relacionales forman también parte de los comportamientos considerados allí como socialmente responsables. Dicho de otro modo, la filosofía de la RSE reconoce la existencia de bienes relacionales integrados a las transacciones comerciales y propone a las empresas que incorporen la creación de este tipo de bienes al menú de sus responsabilidades. Uno de esos bienes relacionales es la confianza, que se caracteriza por su poder para crear sinergias positivas entre los actores que la desarrollan. Porque, como señala Zamagni (2007a, p.36): *“Hoy sabemos que la confianza generalizada es el verdadero factor de desarrollo económico y de progreso moral de un país. Sólo ella, de hecho, es capaz de generar aquel capital reputacional que rebaja significativamente el costo de la transacción”*.

En definitiva, la existencia de los bienes relacionales echa por tierra el reduccionismo economicista de la teoría neoclásica y muestra la superioridad conceptual de la Economía Civil para explicar los comportamientos empresariales (irracionales para aquella) que sacrifican rentabilidad económica en pos de desarrollar activos intangibles, como los que resultan del comportamiento responsable hacia los stakeholders.

### **La unidad esencial de lo económico y lo social.**

Tal como se mencionó más arriba, una de las críticas de la escuela Neoclásica a la RSE consiste en afirmar que la empresa persigue únicamente fines económicos y, que por lo tanto, no tiene sentido que se involucre en la solución de los problemas sociales. Más aún, hacerlo es algo moralmente incorrecto, que lleva a su autodestrucción. Esta crítica es consecuencia de uno de los principales postulados de la escuela Neoclásica, a saber: que el mercado es una institución *“ética y socialmente neutral”* (Zamagni, 2009, p.19). Es decir, la actividad económica opera en forma autónoma de las relaciones sociales (y por lo tanto, políticas). De ahí que, en el marco de la perspectiva neoclásica, conceptos como el de *“valor social”, “valor compartido”* o *“triple cuenta de resultados”* sean contradictorios con la lógica del funcionamiento de los mercados y, por lo tanto, contrarios a los fines de la empresa. En *“Fraternidad, don y reciprocidad en la Caritas in veritate”*, Zamagni explica el error de ese postulado:

*“Esta absurda conceptualización -a su vez hija del error teórico que confunde la economía y el mercado, el genus, con una de sus especies particulares como lo es el sistema capitalista- ha llegado a identificar la economía con el lugar de producción de la riqueza (y del rédito) y a lo social con el lugar de la distribución de la misma y la solidaridad”*. (Zamagni, 2009, p.12)

Por lo tanto, desde la perspectiva de la Economía Civil se rebate este postulado, ya que *“lo económico y lo civil tienen en común la estructura relacional de la existencia humana”* (Zamagni, 2007, p.18). Dicho de otro modo, el argumento en contra de la RSE tiene sentido en el marco de la concepción antropológica del homo economicus, pero deja de tenerlo en el marco de la perspectiva relacional de la naturaleza humana. El siguiente texto de Zamagni explica en forma clara y sencilla la visión de la Economía Civil:

*“La idea central (y, en consecuencia, la propuesta) de la Economía Civil es la de vivir la experiencia de la sociabilidad humana en el seno de una vida económica normal, no al margen, ni antes ni después de ésta...Pero se va también más allá de la otra concepción que ve el*

*don y la reciprocidad como atributos de otros momentos o esferas de la vida social” (Zamagni, 2009, p.20).*

Importa señalar que esta interdependencia entre lo económico y lo social aporta un sustento teórico a una de las siete dimensiones de la RSE (que la Guía ISO 26.000 denomina “materias fundamentales”): el compromiso con la comunidad. Este sustento refiere a dos aspectos relevantes. Por un lado, contribuye a distinguir conceptualmente la RSE hacia la comunidad de las actividades estrictamente filantrópicas (en buena medida las críticas a la RSE se centran en esta confusión) y por otro, aporta lineamientos claros sobre los fines de esa acción (evitar el asistencialismo y focalizarse en el desarrollo de la comunidad).

En síntesis, el razonamiento neoclásico, que argumenta en contra de la RSE sobre la base de considerar que la empresa no persigue fines sociales debido a que las esferas de lo económico y lo social operan en forma autónoma, cae por su propio peso, si asumimos que dichas esferas interactúan entre sí, tal como lo sostiene la Economía Civil.

### **El concepto de reciprocidad**

La economía capitalista de mercado se basa esencialmente en el intercambio de equivalentes. Según Zamagni (2009), el principio que rige este tipo de intercambio *“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”*. La expresión formal del intercambio de equivalentes es el contrato, ya que allí se establecen, bajo la forma de derechos y obligaciones de las partes, los valores que se intercambiarán. La escuela Neoclásica aporta un fundamento teórico a ese comportamiento, sosteniendo que es el único que rige las relaciones económicas.

Según Zamagni (2009, p11) el principio del intercambio de equivalentes se caracteriza por: 1) la determinación del precio precede a las transferencias entre quien compra y quien vende y 2) la transferencia de quien compra a quien vende no es libre, ya que está determinada por lo que aquel le dio (y que está establecido en el contrato). Dicho de otro modo, luego de acordado el contrato, las partes dejan de ser libres y lo único que tiene sentido es que cada una de ellas cumpla con lo que le corresponde, siendo ésta su única obligación. Fácil es concluir que, si las relaciones económicas se reducen exclusivamente al intercambio de equivalentes (como teoriza el enfoque neoclásico y se practica en la economía capitalista), todo el edificio conceptual de la RSE se desmorona. ¿Qué sentido tiene ir más allá de las leyes y los contratos, si los actores operan exclusivamente en función de los derechos y obligaciones que de ellos se derivan? ¿Qué sentido tiene ofrecer beneficios a los empleados más allá de los acuerdos laborales, o contaminar menos de lo establecido por las leyes o promover el desarrollo de negocios inclusivos en la cadena de valor en vez de recurrir a la oferta ya existente de proveedores?

La respuesta a estas preguntas se basa el principio de reciprocidad, que ha sido propuesto por la Economía Civil y que ha sido verificado empíricamente bajo determinadas circunstancias. A diferencia del intercambio de equivalentes, la reciprocidad opera por fuera de los contratos. Existe reciprocidad en los intercambios en los cuales A entrega algo a B, con la expectativa de recibir algo a cambio, pero: 1) sin que el precio del valor entregado esté determinado de antemano y 2) B sea libre de no entregar nada a A a cambio del valor recibido. O, como dice Za-



magni (2009, p.12): *“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 siguiente texto de Zamagni explica el sentido último de este concepto:

*“el aspecto esencial de la reciprocidad es que las transferencias que la misma genera son indisolubles de las relaciones humanas: los objetos de las transacciones no son separables de aquellas personas que efectúan las mismas, de manera que el intercambio deja de ser anónimo e impersonal. En la teoría se demuestra que en un equilibrio de reciprocidad, es posible dar sin perder y tomar sin quitar”*. (Zamagni, 2000, p.11)

Mientras que las leyes y los contratos operan en el ámbito del intercambio de equivalentes, la RSE lo hace en el de la reciprocidad. La minimización voluntaria de los impactos negativos de la operación no prevista en las leyes y los contratos, así como el plus positivo que resulta de determinadas prácticas responsables, son comportamientos basados en la reciprocidad. La filosofía de la RSE propone a las empresas enriquecer las relaciones habituales y necesarias basadas en el principio de equivalencia, mediante la incorporación de comportamientos basados en la reciprocidad. O, dicho en palabras de Zamagni (2007b, p.71): *“En definitiva, la Responsabilidad Social de la Empresa o una empresa socialmente responsable sería aquella que practica el principio de equidad, invierte en capital humano y practica la reciprocidad”*.

El supuesto (verificado empíricamente) que está detrás de esta propuesta establece que la reciprocidad permite generar círculos virtuosos que incrementan el beneficio de todas las partes. ¿No es esto lo que sucede cuando una empresa invierte en ayudar a sus proveedores a producir con mayor calidad? Al final del proceso, ambos habrán obtenido más de lo que hubieran alcanzado, de haberse mantenido dentro del marco de una relación comercial de tipo tradicional. La empresa contará con mejores insumos, mayor compromiso del proveedor y mayor seguridad de suministro. El proveedor desarrollará capacidades (*know how*, incorporación de tecnología, mejoras en la gestión, etc.) que le permitirán mejorar su capacidad para competir, alcanzar nuevos mercados y ser sostenible. Esto queda ampliamente demostrado en las recientes investigaciones sobre experiencias de negocios inclusivos, en las cuales empresas establecidas incorporan proveedores de la base de la pirámide a su cadena de valor (Licandro, 2013).

Según los partidarios de la Economía Civil existe suficiente evidencia empírica que sostiene la aplicabilidad del principio de reciprocidad bajo determinadas circunstancias, como es el caso de algunas formas de empresa, como las cooperativas, las empresas del sector no lucrativo y las empresas “de comunión”. En particular, Zamagni ubica la aplicación del principio de reciprocidad en el fenómeno empresarial italiano que estuvo en la base del crecimiento de la economía italiana en los años 90 del siglo pasado.

*“Basta sólo recordar que, como tantos estudios sobre el desarrollo italiano han señalado, el llamado modelo de la “nueva competencia” presupone, para su practicabilidad, sea la disposición a cooperar por parte de los agentes, sea un estrecho sistema de transacciones, cuya estructura es muy parecida a la que caracteriza las relaciones de reciprocidad. Realmente, es ahí que se encuentra el verdadero secreto de las historias del éxito de nuestros distritos industriales, historias que, mientras no paran de recibir creciente atención por parte de los estudiosos y trabajadores extranjeros, suscitan, al mismo tiempo, amargura debido a la dificultad de aplicar las mismas en otros lugares, especialmente en el sur de nuestro país. Ha sido ampliamente documentado que el modelo de la nueva competencia en nuestro país se ha consolidado y ha florecido en aquellas regiones en las cuales, durante*

*los pasados siglos, han nacido y se han enrobustecido fuertes estructuras de reciprocidad.”*  
(Zamagni, 2000, p12)

Mientras que el intercambio de equivalentes es un tipo de juego de “suma cero”, la reciprocidad tiene potencial para desarrollar juego de “suma positiva”, en los que el valor que obtienen ambos actores es superior a la suma de los esfuerzos empleados por cada uno de ellos.

Así como la RSE no debe confundirse con la filantropía, es también necesario no confundir la reciprocidad con el altruismo. Mientras que el intercambio de equivalentes establece una forma de dar, que prevé el equivalente que se recibirá como contraparte y el altruismo consiste en dar sin esperar nada a cambio, la reciprocidad se basa en dar con la expectativa de recibir algo, que no necesariamente equivale a lo dado. De ahí que Zamagni (2012, p.81) señale: *“Podría decirse que la reciprocidad se sitúa en una posición intermedia entre el intercambio de equivalentes y el puro altruismo”.*

No obstante esas bondades, la reciprocidad tiene sus riesgos. En las relaciones de reciprocidad quien da en primera instancia corre el riesgo de no recibir nada a cambio e, inclusive, ser víctima del abuso o la mala fe de la otra parte. Por esa razón, Zamagni (2009, p.12) señala que *“la reciprocidad es una relación intersubjetiva frágil”.* En este riesgo se apoyan algunas de las críticas a la RSE formuladas desde el pensamiento neoclásico. Pero se trata de un riesgo acotado, ya que la expectativa de recibir está basada en el conocimiento de la otra parte y de su capacidad para comprender la ventaja potencial de actuar en consecuencia. Además, tal como ya se señaló, la RSE es un juego que las empresas deciden jugar siempre y cuando los stakeholders involucrados también estén dispuestos a jugarlo.

También es importante señalar que la Economía Civil no propone la reciprocidad como alternativa al intercambio de equivalentes. Por el contrario, lo que sugiere es que ambos pueden complementarse:

*“Con mayor razón, no quiero sostener que sea posible gobernar una economía moderna basada solamente en el principio de reciprocidad, visto en oposición al principio de intercambio de equivalencias: quiero afirmar, más bien, que una organización de mercado que sepa estimular los comportamientos pro-sociales, en vez de mortificarlos, tenderá a trabajar en manera más eficiente, reduciendo sustancialmente el nivel de los costos de transacción relacionados con su funcionamiento y, sobre todo, de manera más “felicitante”, o sea, satisfaciente, para todos”.* (Zamagni, 2000, p.12)

En función de lo anterior es posible concluir que, mediante el principio de reciprocidad, la Economía Civil aporta un fundamento teórico a dos ideas centrales constitutivas del concepto de RSE. Por un lado, la idea de que la responsabilidad social consiste en un conjunto de comportamientos hacia los stakeholders consistente en aportarles, en forma voluntaria y bajo determinadas circunstancias, un valor no establecido en las leyes y los contratos. Y, por otro, la idea complementaria que señala que este valor se entrega con la expectativa de generar beneficios para ambas partes.

## El rol de la empresa

En tanto filosofía de negocios, la RSE propone un nuevo tipo de relacionamiento entre la empresa y sus stakeholders. O, dicho de otra manera, la RSE propone un cambio en la finalidad y razón de la empresa, mediante el cual su fin último deja de ser exclusivamente la maximización del beneficio de sus dueños, para convertirse en la optimización (en sentido matemático) de los beneficios de todos sus stakeholders (incluyendo a los propios dueños). Esta reformulación del fin de la empresa colide con la arquitectura conceptual neoclásica más ortodoxa, al tiempo que encuentra cabida dentro de la Economía Civil. El siguiente párrafo, extraído de la encíclica *Centesimus Annus* resume la razón de ser que la Iglesia Católica y la Economía Civil asignan a la empresa:

*“La finalidad de la empresa no es simplemente la producción de beneficios, sino más bien la existencia misma de la empresa como comunidad de hombres que, de diversas maneras, buscan la satisfacción de sus necesidades fundamentales y constituyen un grupo particular al servicio de la sociedad entera. Los beneficios son un elemento regulador de la vida de la empresa, pero no el único; junto a ellos hay que considerar otros factores humanos y morales que, a largo plazo, son por lo menos igualmente esenciales para la vida de la empresa”.* (Juan Pablo II, 1998, p.67).

Dicho de otra manera y tal como lo ha propuesto la Teoría de los Stakeholders, *“el auténtico fin de la empresa... es servir de vehículo para coordinar los intereses de los stakeholders”* (Evan y Freeman, 2013). Y éste, es una de las ideas centrales constitutivas de la filosofía de la RSE.



## CONCLUSIÓN

A modo de conclusión cabe señalar que los principales postulados e ideas de la Economía Civil proveen un fundamento teórico a la existencia de la RSE como filosofía de negocios y a su pertinencia práctica bajo determinadas circunstancias. Esta conclusión general resulta de considerar las siguientes conclusiones particulares.

**Primero.** El concepto de RSE contradice los principales postulados e ideas de la Economía Neoclásica, al tiempo que tiene muchos puntos de contacto con los de la Economía Civil. Más aún, para los integrantes de esta escuela, la RSE emeje como una idea que contribuye al desarrollo (aún dentro del marco de la economía capitalista) de comportamientos propios de una economía civil. Por esa razón, la Economía Civil aporta el marco teórico que fundamenta la existencia y pertinencia de la RSE.

**Segundo.** El postulado de la Economía Civil, relativo a la relacionalidad de la naturaleza humana, legitima la idea (central al concepto de RSE) que establece la necesidad de comprender la perspectiva de los stakeholders, integrar sus intereses a la gestión de la empresa y propender a la colaboración con ellos. Bajo la perspectiva de la Economía Civil, la cooperación y la colaboración son una tendencia natural de los hombres, contrariamente a lo que establece el postulado antropológico neoclásico. La existencia de bienes relacionales, como la confianza, ofrece un fundamento a muchos de los comportamientos que propone la RSE. La empresa no existe sin sus stakeholders. Y, por lo tanto, la búsqueda de equilibrio entre sus propios intereses y los de ellos, lejos de ir en contra de su naturaleza, es parte misma de ella.

**Tercero.** La Economía Civil echa por tierra la idea de que el fin último de la empresa es la maximización de las utilidades y que no persigue fines sociales (como consecuencia del hecho de que la esfera de lo económico y la de lo social operan en forma independiente). Por lo tanto, conceptos como el de “valor social”, “valor compartido” o “triple cuenta de resultados” están lejos de ser contradictorios con la lógica del funcionamiento de los mercados y, por lo tanto, contrarios a los fines de la empresa. De igual forma, el compromiso con la comunidad queda legitimado como parte de las responsabilidades de la empresa, siempre y cuando sea practicado en el marco de la operación, propendiendo al desarrollo de capacidades en la comunidad, así como evitando objetivos filantrópicos y prácticas asistencialistas.

**Cuarto.** El principio de reciprocidad contribuye a comprender cómo opera la relación entre la empresa responsable y sus stakeholders. La RSE, por definición, actúa por sobre los contratos y las leyes; es decir, por encima de las transacciones basadas exclusivamente en el intercambio de equivalentes. La filosofía de la RSE sostiene que la creación de valor económico, social y ambiental (más allá de lo establecido en los contratos), tiene potencial para generar sinergias positivas, en las que la empresa y sus stakeholders pueden obtener beneficios claramente superiores a los que obtendrían, de mantenerse en el espacio del intercambio de equivalentes. El concepto de reciprocidad, formulado por la Economía Civil, provee un marco conceptual que permite explicar cómo funciona este tipo de relación, basada en la expectativa de un comportamiento positivo futuro de los stakeholders, en respuesta al comportamiento responsable de la empresa.

**Quinto.** Dado que la empresa es una obra humana, creada y dirigida por personas humanas, el desarrollo de prácticas responsables está atada a la voluntad de quienes la dirigen. De ser cierto el postulado antropológico individualista, los empresarios y directivos de empresas propenderán a actuar en sentido contrario al que propone la RSE. Y ésta no dejará de ser una linda utopía. Sin embargo, la Economía Civil postula la falsedad del postulado del homo económicos y demuestra que, bajo determinadas circunstancias, los actores económicos buscan la cooperación y tienden a adoptar comportamientos como los que se promueve la RSE. De ahí la importancia que adquiere la ética, particularmente la denominada ética de la virtud, ya que el principal motor del comportamiento responsable de empresarios y gerentes son sus propias convicciones morales. Este problema resulta incomprensible para la Economía Neoclásica, ya que esta teoría parte del supuesto de la neutralidad moral de los actores económicos. ■

# BIBLIOGRAFÍA

- Benedicto XVI (2009). *Caritas in Veritate*. Ediciones Paulinas. Buenos Aires.
- Evan, W. M., y Freeman, R. E. (1993): «A stakeholder theory of the modern corporation: Kantian capitalism», en BEAUCHAMPT, L., y BOWIE, N. E. (eds.), *Ethical theory and business*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs (NJ), 4.ª ed., pp. 75-84.
- Friedman, Milton. (1970). "The social responsibility of business is to increase its profits". *Times Magazine*, September 13th, New York.
- Hoevel, Carlos (2009). Hacia el paradigma del don. *Revista Cultura Económica*. Año XXVII. Nº 75/76. Agosto-Diciembre 2009: 83-96.
- Juan Pablo II (1998). *Centesimus Annus*. Ediciones Paulinas. Buenos Aires.
- Licandro, Oscar (2013). *Experiencias de Negocios Inclusivos en Uruguay*. Universidad Católica del Uruguay. Montevideo.
- Porter, M., Kramer M. (2011) "Valor Compartido. Cómo reinventar el capitalismo y crear una oleada de innovación y crecimiento". *Harvard Business Review en Español*. Enero-Febrero 2011 (33-49).
- Zamagni, Stefano. (2012). *Por una economía del bien común*. Ciudad Nueva. Madrid.
- 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.
- Zamagni, Stefano. (2007a). El bien común en la sociedad posmoderna: propuestas para la acción político-económica". En *Revista Cultura Económica*. Año XXV, Nº 70, 23-43.
- Zamagni, Stefano. (2006). Heterogeneidad motivacional y comportamiento económico. La perspectiva de la economía civil. Unión Editorial.
- Zamagno, Stefano (2000). Humanizar la economía. Elementos para un proyecto sostenible. Conferencia dictada en el Seminario internacional sobre cooperativas. La Habana, 3-5 febrero de 2000.
- UNIT-ISO (2011). *Guía de Responsabilidad Social (ISO 26.000:2012, IDT)*. Montevideo. Uruguay.

# El Buen Gobierno en las organizaciones de la sociedad civil

## RESUMEN

Este artículo analiza distintos aspectos que influyen sobre el buen gobierno de las organizaciones de la sociedad civil (OSC). Estas reflexiones son tributo de la observación y participación activa durante muchos años en organizaciones de la sociedad civil de carácter nacional e internacional en distintos países y contextos y ejerciendo distintas funciones de gestión ejecutiva o de gobierno institucional, incluyendo la preparación de instancias de formación en gobierno y gestión de OSC. En primer lugar el artículo justifica que, aunque es un aspecto importante, el buen gobierno de las OSC va mucho más allá del simple cumplimiento de la normativa legal vigente. El buen gobierno de las OSC es un fenómeno complejo que implica temas referidos a la distribución interna del poder en la organización, a la ética y la transparencia, a la rendición de cuentas múltiple y a los procesos de toma de decisiones, entre otros aspectos. La gobernanza y la gestión de las organizaciones de la sociedad civil, la diferenciación de funciones de carácter político o ejecutivo, la toma de decisiones democrática y la comunicación interna se indagan como elementos clave en el fortalecimiento de una cultura institucional de transparencia y de rendición de cuentas.

**Palabras Clave:** Transparencia, Rendición de cuentas, Organizaciones de la Sociedad Civil, Gobierno, Gestión

## DATOS DEL AUTOR:

**Anabel Cruz**

Instituto de Comunicación y Desarrollo

**Cargo:** Directora

## CONTACTO:

[acruz@lasociedadcivil.org](mailto:acruz@lasociedadcivil.org)

Recibido: 17 / 05 / 2014

Aceptado: 17 / 07 / 2014



## INTRODUCCIÓN

La sociedad civil es un escenario diverso y heterogéneo en el que participan personas y organizaciones que se reúnen para avanzar objetivos comunes. Así, las formas organizadas de la sociedad civil incluyen distintos grupos que van desde asociaciones de la comunidad, sindicatos, centros de investigación, cooperativas, organizaciones de defensa de derechos, entre muchos otros. Las personas desarrollamos acciones, tanto en el marco de organizaciones de distinto nivel de formalidad (o completamente informales), o de forma individual. La asociatividad es por cierto la base de la sociedad civil, y CIVICUS define la sociedad civil como: *“El escenario, fuera de la familia, el Estado y el mercado, que se construye mediante acciones individuales y colectivas, y por organizaciones e instituciones para hacer avanzar intereses*

*comunes*” (CIVICUS 2008). Estos intereses comunes pueden favorecer o ser de interés de determinados grupos de la población, de todo el público en general, de personas asociadas, de personas en situación de vulnerabilidad, etc.

Por la propia complejidad de la sociedad civil, el buen gobierno de sus organizaciones constituye también un escenario complejo y de múltiples intervenciones. Se suele identificar el desarrollo de un buen gobierno en una organización de la sociedad civil con la observancia de las normas y del marco regulatorio nacional. Aún cuando el respeto de esa normativa es muy importante, y el Estado exige a las organizaciones registradas determinadas formas de ordenación y de estructuras interna, el buen gobierno de las organizaciones de la sociedad civil es más abarcador y tiene que ver con aspectos más amplios. Entendemos el buen gobierno de las OSC básicamente como la forma de ejercicio del poder en las organizaciones, caracterizado por rasgos como la eficiencia y la eficacia, la transparencia, la rendición de cuentas, la participación, la responsabilidad, la equidad, la ética y el debido proceso (adaptado de Hegoa, 2014).

Un concepto asociado al de buen gobierno, aunque no idéntico, es el de gobernanza, el cual refiere al proceso de toma de decisiones en la institución y el proceso por el cual las decisiones son implementadas, o no. Por lo mismo, el análisis de la gobernanza, que puede considerarse parte de un buen gobierno, se centra en los actores, formales e informales, que están involucrados en el proceso de toma de decisiones y en su implementación, así como en las estructuras, formales e informales, que se han preparado para poder implementar las decisiones en la organización.



## EL MARCO NORMATIVO

En general, los marcos normativos en los distintos países reconocen dos tipos de asociaciones o agrupaciones: aquellas orientadas a la consecución de lucro o la ganancia económica (llamadas sociedades en muchos países), o aquellas destinadas a fines de interés común y de carácter no lucrativo, que no persiguen la consecución de ganancias (denominadas asociaciones en muchos países). Así, los partidos políticos, los sindicatos, los colegios profesionales, institutos de investigación, centros de educación, cámaras empresariales, redes de ONG, fundaciones, centros de atención de salud, comedores populares, organizaciones religiosas, las organizaciones comunitarias, los asociaciones vecinales, y muchos otros tipos de formas asociativas son organizaciones sin fines de lucro.

La asociación puede entonces ser de modo formal o informal, mediante organizaciones formales o en grupos no formales, en asociaciones que persisten en el tiempo o en agrupaciones que nacen en torno a una demanda concreta y que dejan de existir luego de un tiempo breve; en instituciones que son una persona jurídica u otras que son asociaciones de hecho. Muchas redes eligen no tener persona jurídica sino trabajar organizadamente pero sin incorporar mecanismos formales. Se pueden formar asociaciones de hecho o de derecho, pero en todos los casos existen derechos y también existen responsabilidades.

Según sea el país, existen distintos marcos jurídicos para las organizaciones de la sociedad civil. En los países de América Latina se reconocen las Asociaciones de Hecho, las Asociaciones Civiles, Asociaciones Sin Fines de Lucro (como las llama la ley en República Dominicana), Corporaciones (en Chile, en Ecuador, en Colombia), y todas implican el acuerdo de asociados para determinado fin. También se reconocen las Fundaciones (que se forman a partir del aporte

económico o la enajenación patrimonial de una o más personas), las Cooperativas de distinto tipo (un caso especial porque implican una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada) y en Argentina también las Mutuales. Si bien las Asociaciones de Hecho carecen de elementos formalizantes y no tienen reconocimiento del Estado, pueden redactar sus estatutos, sus mecanismos de funcionamiento y elegir sus autoridades. Las asociaciones civiles, las corporaciones, las fundaciones, entre otras, pueden solicitar y recibir reconocimiento del Estado como una persona jurídica. Distintos organismos del Estado, según el país, tienen la responsabilidad de analizar las solicitudes, concederlas u observarlas, reglamentar las personas, llevar su registro y los controles correspondientes.



## PODER, RENDICIÓN DE CUENTAS Y BUEN GOBIERNO

El Estado exige entonces a las organizaciones a las que concedió personería jurídica determinadas formas de funcionamiento, de gobierno interno, de procedimientos y de procesos específicos. Pero en todo su trabajo, no solamente en la relación con órganos reguladores del Estado, las organizaciones de la sociedad civil están profundamente inmersas en relaciones de poder, y tanto internamente como hacia fuera se desarrollan relaciones de poder.

Las organizaciones de la sociedad civil administran recursos públicos y privados, nacionales e internacionales, persiguen fines públicos, y toman decisiones que afectan a personas y organizaciones, y muchas veces son capaces de influir sobre el sector público o privado, y trabajan con comunidades y grupos a veces en situación de exclusión y vulnerabilidad. En todas esas situaciones se generan relaciones de poder y una de las formas de que esas relaciones sean de mayor balance, más armónicas, de “poner frenos y contrapesos” es desarrollando un sistema adecuado de rendición de cuentas.

La transparencia y la rendición de cuentas son entonces aspectos fundamentales en el buen gobierno de una organización, y distintos públicos exigen la rendición de cuentas de las organizaciones de la sociedad civil, desde las instituciones donantes, las comunidades beneficiarias del trabajo de las organizaciones, el público en general, los socios o las organizaciones pares.

Pero también el proceso de rendición de cuentas dentro y desde los órganos de gobierno y control de la organización es un aspecto muy importante en el funcionamiento armónico y transparente de las organizaciones. Los órganos de gobierno en las organizaciones de la sociedad civil en definitiva actúan en representación de los miembros, socios, fundadores de la organización, según el tipo de asociación. Los socios pueden ser personas u otras organizaciones (como en el caso de redes, asociaciones de organizaciones, federaciones). Los órganos de gobiernos actúan en representación de quienes los han elegido, y esa instancia colectiva les delega autoridad y ante esa instancia deben por ende rendir cuentas de su actuación. Las denominaciones difieren en distintos países, como lo muestra el cuadro siguiente.



Forma organizativa (distintas denominaciones según el país)	Órgano de gobierno	Eligen el órgano de gobierno
Asociación Civil; Asociación Civil sin fines de lucro; ASFL; Corporación; organismos sin fines de lucro; asociaciones de hecho;	Consejo o Comité Directivo; Junta o Comisión Directiva; Directiva; Board	Asamblea de socios (personas) o de asociados (en redes son organizaciones)
Fundaciones	Consejo de Administración; Patronato	Fundadores; determinado según estatutos

*Fuente: Elaboración propia con base en la observación de distintos modelos y marcos jurídicos en países de América Latina*

El gobierno interno en las organizaciones de la sociedad civil tiene características propias y específicas. La forma como son gobernadas las organizaciones las distingue por ejemplo de las empresas comerciales y por supuesto del Estado, ya que la responsabilidad del gobierno no la tienen dueños de acciones o funcionarios electos para ocupar el gobierno nacional o local. Como dijimos, las organizaciones de la sociedad civil son formas notables, por fuera del mercado y del Estado, que canalizan las acciones de las personas que tienen intereses comunes, y se unen para desarrollarlos y lograr su avance.

En la organización del Estado existe la separación o división de poderes, como garante de los controles y contrapesos que deben ejercer las distintas ramas del poder, evitando de esa forma que una rama sea hegemónica o tenga superioridad sobre otra. El constitucionalismo anglosajón habla de “*checks and balances*” (expresión usada también en países de habla hispana) y de la división en tres poderes. Pero ya pensadores anteriores, muchos siglos antes, incursionaron en el tema al reflexionar sobre su importancia para la democracia.

¿Cómo lograr esos controles y contrapesos en el gobierno de las organizaciones de la sociedad civil? El buen gobierno se refiere precisamente a esos balances, a esos controles y contrapesos: se refiere al adecuado manejo y distribución del poder al interior de las organizaciones, a los mecanismos democráticos de toma de decisiones y a su transparencia y legitimidad; a la responsabilidad personal y a la rendición de cuentas de quienes toman las decisiones; a las funciones de seguimiento y control que le corresponden a los órganos de gobierno, a la diferenciación de roles entre gobierno y gestión. Esta diferencia es precisamente un tema fundamental en el buen gobierno.

## Gobierno y gestión

A menudo se confunden los conceptos de gestión y de gobierno de las organizaciones, tanto a nivel conceptual como en la práctica cotidiana (quizás lo primero se genere como consecuencia lo segundo). Se trata de funciones diferentes, pero complementarias y una no puede existir sin la otra, y ambas son fundamentales para un buen desempeño y un deseado balance.

*El gobierno* de una organización se refiere a las políticas más generales, amplias y fundamentales, a la elaboración, actualización y resguardo de la misión, a la asignación general de recursos y su supervisión y a entregar liderazgo para estas tareas

*La gestión* de una organización se refiere a la administración, a la implementación, a la coordinación, la integración y utilización de los recursos y la ejecución de las políticas institucionales.

Así, las responsabilidades de las estructuras de gobierno y de las estructuras de gestión son muy diferentes. Los modelos de relaciones que ambas estructuras establezcan van a definir muchos aspectos del quehacer de la organización y algunos autores ven tres formas nítidas en esa relación y responsabilidades diferenciadas aunque complementarias: gobierno fiduciario, estratégico o de pensamiento generador (Chait et al, 2005). Esquemáticamente, las funciones de gobierno y gestión están integradas según los rubros a continuación.

#### **La función de gobierno debe incluir:**

- La definición y el resguardo de la misión de la organización
- Las decisiones estratégicas y políticas de la organización
- La representación y responsabilidad legal
- El monitoreo y la evaluación del desempeño institucional
- La rendición de cuentas ante el cuerpo “elector”
- La aprobación de normas, políticas y marco de recursos (presupuesto)
- La asignación general de los recursos de la organización

#### **La función de gestión debe incluir:**

- La implementación de las políticas definidas por la función de gobierno
- La responsabilidad ejecutiva
- La coordinación y consecución de recursos
- La gestión operativa
- La administración y gerencia de la institución

Cada función implica distintas tareas y actividades: a diario las organizaciones desarrollan innumerables tareas de distinto tipo y carácter. Cada función conlleva responsabilidades y roles específicos, tanto de carácter individual como colectivo.

#### **Desafíos en la diferenciación de Funciones**

Pero lo cierto es que existen muchos factores que atentan contra este modelo de nítidas diferencias entre gobierno y gestión, y aunque es un modelo sólido y correcto, la práctica lo interpela muy a menudo. Algunos de los factores que afectan la diferenciación de las funciones de gobierno y de gestión de las organizaciones son:

- *La dimensión, tamaño y grado de desarrollo de la organización:* cuando la organización es muy pequeña es muy común que las mismas personas estén obligadas a desarrollar funciones de gobierno y de gestión, poniendo en riesgo de esa forma los mecanismos de control y de rendición de cuentas. Por el contrario, la diferenciación es más viable en organi-

zaciones de mayores dimensiones, aunque el riesgo en estos casos puede ser la distancia entre la cúpula y la gestión cotidiana y el ejercicio desmotivado tanto de la función de gobierno como de gestión.

- *La historia y la cultura de la organización:* la forma de trabajo, las prácticas históricas de la organización, el conocimiento entre las personas que la forman, el manejo interno del poder y otros factores de cultura organizacional condicionan el desarrollo de funciones en la organización.
- *El contexto en el que trabaja la organización:* no siempre el ambiente es habilitante para el trabajo de las organizaciones y los requisitos legales son engorrosos y a veces atentatorios al buen gobierno de las organizaciones.
- *La posibilidad de dedicación a la función de gobierno.* El carácter voluntario de la función de gobierno implica que quienes la ejercen la realizan por fuera de sus actividades laborales, lo que muchas veces implica poca disponibilidad horaria y lleva al descuido de tareas clave en la función de gobierno. La motivación entonces o los incentivos para la participación son un factor a considerar. Lo mismo puede suceder con la masa de asociados.
- *Los recursos disponibles:* aún cuando exista acuerdo y claridad sobre la necesaria diferenciación de funciones, muchas veces los escasos recursos disponibles obligan a no poder contar con apoyos ejecutivos y administrativos. El carácter voluntario de la función de gobierno (y los requisitos legales en casi todos los países) indican que la función de gobierno no es remunerada. Pero la insuficiencia de recursos puede obligar a la necesidad de otros modelos, en los que los conflictos de intereses pueden en algún momento surgir.

Al analizar estos factores surge entonces directamente la pregunta de cuáles son entonces las estructuras más apropiadas para un buen gobierno en las organizaciones de la sociedad civil. La adopción de estructuras que sean apropiadas para el correcto desarrollo de las funciones de gobierno y de gestión es un inmenso y permanente desafío para todo tipo de organizaciones de la sociedad civil. Y es posible que no haya una receta única, porque las organizaciones difieren mucho entre sí, las organizaciones son muy diversas en sus temas, enfoques, experiencias, recursos, y los contextos nacionales e internacionales son por cierto muy diferentes.

Pero a partir de la importancia que otorgamos a las funciones de gobierno y de gestión, podemos esbozar criterios fundamentales que deben cumplir las estructuras correspondientes:

- Estructuras de gobierno claras; con una misión clara que proporcione una guía para la acción
- Estructuras de gobierno que aseguren la toma de decisiones democrática y que estén involucradas e informadas de las actividades
- Estructuras de gobierno que rindan cuentas y sean transparentes
- Estructuras de gestión eficaz para instrumentar las políticas de la organización
- Estructuras de gestión con una distribución justa de las tareas y responsabilidades
- Estructuras de gestión que asegure el funcionamiento pleno de la organización



El funcionamiento armónico de una organización se basa en gran medida en la conjunción armónica y diferenciación de roles y estructuras entre el gobierno y la gestión de la organización. No existe un modelo único de gobierno interno o de estructura que pueda ser aplicado a todas las organizaciones: cada organización debe definir su estructura o cómo lleva a la práctica la diferenciación de las funciones de gobierno y de gestión. Cada organización debe darse los elementos y condiciones que le permita cumplir con su misión y objetivos de manera efectiva, eficiente, transparente y con integridad.

Sea del tamaño que fuera la organización, su temática o su especialidad, el buen gobierno interno debe incluir la separación de funciones entre el cuerpo elector (la asamblea de socios, la asamblea de fundadores), el órgano de gobierno (Junta Directiva, Comisión Directiva, Directorio, Patronato, Consejo de Administración) y el órgano de gestión, gerencia o dirección ejecutiva de la organización. Se afirma que en organizaciones pequeñas es más difícil la diferenciación de funciones, porque la estructura es simple y son pocas personas, aunque los problemas se detectan también en organizaciones con mucha experiencia y una estructura compleja.

En la organización, si existe un gobierno debilitado u omiso y una gestión sobredimensionada, o si por el contrario el órgano de gobierno llega a intervenir en funciones de implementación operativa, entonces los controles y contrapesos no se ejercen adecuadamente.

Las tensiones entre los distintos órganos están muy a menudo presentes. Es más, no hay que temerles: son esas tensiones las que muchas veces hacen avanzar las ideas y su resolución redundante en beneficios para la organización. Es la diversidad de los organismos y la distribución del poder y responsabilidades dentro de la institución la que asegura controles, frenos, contrapesos, desde la asamblea general de los socios o miembros de la organización; el papel del Consejo, Comisión, Junta Directiva, Consejo de Administración o Patronato; las comisiones que se designen como apoyo; el papel de un Consejo Consultivo si lo hubiera; las funciones y responsabilidades inherentes a la Dirección o Coordinación Ejecutiva; la asamblea periódica del personal, entre otras estructuras que la organización se resuelva como pertinentes.

### De las funciones a las responsabilidades

La función de contralor y las responsabilidades que ello implica recaen entonces en distintos órganos dentro de la institución en gran medida en el órgano de gobierno, pero los mecanismos de gestión, de administración y de dirección ejecutiva también juegan una función de control: una relación de responsabilidad mutua o de **rendición de cuentas mutua** es el objetivo a perseguir. Al mismo tiempo, la asamblea de asociados (sean personas o sean organizaciones que forman una red o coalición) tienen una importante función en la rendición de cuentas: es a este cuerpo colectivo que el órgano de gobierno rinde cuentas.

Sin embargo en muchas organizaciones, y por distintas razones ese contralor mutuo, esa rendición de cuentas mutua y diferenciación de funciones se ha desnaturalizado.

- Existen casos en donde no hay claridad sobre **quién** debe tomar determinadas decisiones, habiendo discrepancias en la práctica si las mismas son del ámbito de la función de gobierno o de gestión, o si deben ser llevadas eventualmente ad referendum de otro órgano para su aprobación o rechazo.

- En algunas organizaciones, el órgano de gobierno **limita su control** a la mera revisión o aprobación formal de las decisiones propuestas por la gerencia o por los órganos de gestión, cayendo a veces en prácticas burocráticas que le quitan vitalidad, e incluso legitimidad, a las resoluciones y a los procesos.
- En ocasiones o en organizaciones, la presencia del órgano de gobierno es tan **formal**, o mejor dicho su ausencia en la práctica, que a entender del personal de la organización el mismo “está de adorno”, sus nombres no aparecen en los medios de comunicación de la organización (página web por ejemplo). En casos extremos, el personal hasta desconoce su funcionamiento o quiénes son sus integrantes.
- Existen otros casos en los que el órgano de gobierno se **involucra en los detalles** mínimos del funcionamiento institucional, no permitiendo al personal ejecutivo la independencia y autoridad necesarias para ejecutar su labor, cayendo así el órgano de gobierno en prácticas microgerenciales,
- Existen otras organizaciones en las que si bien el órgano de gobierno parece cumplir con sus funciones estratégicas, la **toma de decisiones internas** del colectivo tiene serias deficiencias democráticas (con el poder concentrado en pocas o en una sola persona), o se peligra en caer en conflictos de interés.
- Por el contrario, en otros casos **la influencia** que reclaman o ejercen las personas a cargo de la gestión es excesiva, y ello hace que la organización sufra importantes tensiones, a veces negativas o destructivas.
- Y no faltan los casos donde todas las decisiones, las de gobierno y las de gestión, las políticas y las operativas, **las toman las mismas personas**, y aún más, la misma y una sola persona.
- En algunas organizaciones no se realiza la **rotación de los órganos** de gobierno, y la alternancia como ya se ha argumentado, es fundamental.

El balance o situación ideal es muy difícil de lograr y en realidad es un objetivo en permanente construcción. Lo más importante para la organización es, a partir del acuerdo de la definición de la misión y de la necesidad de diferenciar funciones y rendir cuentas, estar siempre alerta y darse los mecanismos de revisión y evaluación periódica de la actuación general y funcionamiento de la estructura decidida, de autoevaluación de los órganos de gobierno, de su desempeño (como colectivo y de sus integrantes individualmente), revisión de su composición, procesos de toma de decisiones. También es imprescindible dotarse de las herramientas que posibiliten también la evaluación del desempeño de los órganos de gestión y administración, así como la adecuada deliberación y participación de los asociados.

Al mismo tiempo, responsabilidades como la transparencia e imagen de la organización son transversales a toda la organización. Mientras el órgano de gobierno puede aprobar una política de transparencia, el personal y organismos ejecutivos deben preservarla y hacerla cumplir. Hacer públicos la integración de los órganos de gobierno y gestión, la nómina de asociados o las formas cómo asociarse a la organización son algunas de las tareas que incluye esta responsabilidad. La importancia de esta función es crecientemente reconocida: así, GuideStar, un servicio de información especializado en la evaluación del sector sin fines de lucro de Estados Unidos, anunció recientemente que analizará también las prácticas de gobierno interno, la transparencia en la integración de los órganos de control y gobierno y su desempeño (Board-Source 2014).

Una responsabilidad fundamental se refiere a la responsabilidad financiera, que en alguna medida también es transversal. La consecución de fondos debe ser tarea de toda la organización, no solamente de algunos integrantes. Pero lo que en varios países se cataloga como responsabilidad “fiduciaria” se refiere a la responsabilidad que se asigna a algunas personas de cuidar los recursos o patrimonio transferidos a -o generados por- una entidad. Así, el órgano de gobierno en representación del interés de los asociados se obliga legalmente ante las autoridades públicas administrativas de control establecidas por el Estado y rinde cuentas a la asamblea de socios (en las asociaciones civiles). En el caso de las fundaciones, este aspecto puede ser algo diferente, ya que los integrantes de los Consejos de Administración o Patronatos de las fundaciones son quienes “protegen” que se cumpla el objetivo para el cual fue asignado el patrimonio o para el cual la fundación fue establecida.

Un intento de enumeración de roles en organizaciones de la sociedad civil nos lleva a un modelo de “tres poderes” que puede esquematizarse de la forma siguiente. Estas son algunas de las responsabilidades y roles de cada “poder”, pero en la estructura organizativa pueden decirse otras responsabilidades.

<b>Asociados</b> <b>(Asamblea de socios; Asamblea General; fundadores; organizaciones miembro)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser el cuerpo electoral soberano</li> <li>• Otorga el mandato al órgano de gobierno (como órgano soberano delega el uso del poder)</li> </ul>
<b>Órganos de gobierno</b> <b>(Junta Directiva; Comisión Directiva; Comité Directivo; Consejo de Administración)</b>  <b>La responsabilidad es colectiva</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Velar por el cumplimiento de la misión y asegurar su actualización si es pertinente</li> <li>• Cumplir y hacer cumplir los estatutos de la organización</li> <li>• Asegurar la transparencia de la organización</li> <li>• Definir los lineamientos estratégicos</li> <li>• Ser representante legal, salvo que se delegue la representación en el órgano ejecutivo</li> <li>• Rendir cuentas ante la masa social, presentando balance e informe anual de actividades</li> <li>• Apoyar, asesorar y velar por el cumplimiento de las funciones del órgano ejecutivo y evaluar su desempeño</li> <li>• Generar procesos de planificación estratégica</li> <li>• Participar de los procesos de selección de personal</li> <li>• Promover el reconocimiento de personas voluntarios</li> <li>• Control presupuestario de la institución</li> <li>• Búsqueda de fuentes de financiamiento</li> <li>• Revisar y aprobar proyectos a presentar</li> <li>• Elaborar sus propio reglamento de funcionamiento</li> <li>• Realizar reuniones y contactos periódicos</li> <li>• Autoevaluar su propio funcionamiento</li> <li>• Promover la integración de nuevos miembros, asegurar la rotación efectiva del órgano de gobierno</li> </ul>
<b>Órgano de gestión</b> <b>(Dirección Ejecutiva; Coordinación Ejecutiva; Secretario(a) General; Gerente General)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir y hacer cumplir con la misión</li> <li>• Asegurar los procedimientos para la transparencia de la organización</li> <li>• Realizar la administración general de la organización</li> <li>• Administrar las finanzas institucionales</li> <li>• Gestionar al personal rentado y voluntario</li> <li>• Representar a la organización en actos públicos o representante legal, si el órgano de gobierno se lo delega</li> <li>• Gestionar el proceso de incorporación y evaluación de personal, tanto remunerado como voluntario.</li> <li>• Preparar proyectos y ponerlos a consideración del órgano de gobierno</li> <li>• Gestionar la consecución de recursos institucionales</li> <li>• Coordinar y evaluar la ejecución de los proyectos</li> <li>• Organizar el funcionamiento interno y generar los procedimientos necesarios.</li> </ul>

## **En el órgano de gobierno, la alternancia es Fundamental**

La calidad del trabajo del órgano de gobierno y la capacidad de ejercer plenamente sus funciones colectivas depende por supuesto de su integración. Las personas integrantes de los órganos de gobierno de las organizaciones de la sociedad civil deberían servir como embajadores para captar nuevos y nuevas integrantes. Para lograr el recambio en el gobierno pueden tenerse en cuenta algunas medidas como:

- Definir las tareas de identificar, atraer y reclutar nuevos miembros como tarea permanente
- Estimular que nuevas personas se interesen en la misión de la organización para convertirse a mediano o largo plazo en integrantes del órgano de gobierno
- Asegurarse que al momento de nuevas elecciones la rotación no es total, de forma de mantener un equilibrio entre personas con experiencia y otras nuevas

La alternancia en el gobierno debe ir acompañada de la calidad en esa rotación, tendiendo a la búsqueda proactiva de los perfiles, de forma que se cierren las eventuales brechas o que se asegure un equilibrio logrado.

## **La claridad de Funciones**

Saber quién hace qué, saber a qué órgano le corresponden determinadas decisiones, haberlo elaborado y acordado dentro de la organización son pasos ineludibles en el camino del buen gobierno de una OSC. Por ello, es importante tener elementos objetivos para evaluar el tema de la toma de decisiones, y es bueno tener algunas herramientas como:

- Documentos donde se expliciten los mandatos de cada órgano, desde el cuerpo electoral, al órgano de gobierno y a las funciones ejecutivas y de gestión
- Tener un organigrama institucional que muestre la relación entre los distintos órganos, cuál es el flujo acordado en la toma de decisiones

## **La evaluación y la transparencia como tareas permanentes**

En una organización que aspira a su buen gobierno la evaluación tiene que ser una herramienta de uso permanente. Por un lado el órgano de gobierno debe evaluar su responsabilidad colectiva y el desempeño individual de sus miembros. Por otro lado, es al órgano de gobierno a quien le compete la evaluación de la función ejecutiva (Director, Coordinación, Presidencia Ejecutiva), fijando parámetros y metas claras, de conocimiento de todas las partes.

La realización de autoevaluaciones periódicas permite identificar dificultades, áreas que requieren atención y estrategias para implementar planes de mejora. La realización de auto-evaluaciones fortalece los sistemas de confianza y también crea buena atmósfera, de respeto y mejor comunicación interna.

La transparencia e imagen de la organización son transversales a todos sus ámbitos y son una responsabilidad de cada integrante de la organización y del colectivo como tal. En la institución la función de gobierno y la de gestión pueden colaborar cada una con aspectos específicos:

- El órgano de gobierno puede aprobar una política de transparencia y velar por su cumplimiento. La política de transparencia debe incluir los distintos elementos que la organización se compromete a transparentar (desde su misión, recursos, fuentes de financiamiento, etc.)
- El personal y organismos ejecutivos deben preservar esa política e implementarla en sus distintos aspectos
- Los nombres de integrantes del órgano de gobierno deben ser públicos en las distintas piezas y herramientas de comunicación de la organización
- Igualmente debe serlo el nombre de la persona (o personas) que ejercen las funciones ejecutivas
- La forma de asociarse a la organización, los requisitos también deben ser públicos
- Es deseable que la organización tenga una política de manejo de conflictos de interés, sea por actividades, relaciones de parentesco entre miembros de los distintos órganos u otros conflictos que puedan identificarse.

## ALGUNAS REFLEXIONES FINALES

Tal como se ha descrito a lo largo de este artículo, el gobierno y la gestión de las organizaciones de la sociedad civil son procesos complejos e interrelacionados, sobre los que influyen un número importante de factores.

Las organizaciones de la sociedad civil deben estar alertas y vigilantes en torno al desarrollo de sus formas de gobierno y de gestión, sin permitirse la auto-contemplación ni la excesiva crítica no justificada. Existen a disposición algunas herramientas que posibilitan la autoevaluación de la situación de gobierno de la organización o de factores trascendentales de la misma.

Muy en particular, la transparencia y rendición de cuentas interna, la claridad de y diferenciación de funciones y la toma democrática de decisiones aparecen como elementos de peso en el buen gobierno de las organizaciones de la sociedad civil. ■



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Berger, G, y Poli M., (2000) *Manual para el fortalecimiento de Consejos Directivos de Organizaciones sin Fines de Lucro*. Buenos Aires, Foro del Sector Social.

BoardSource y GuideStar (2014). *BoardSource and GuideStar Partner to Create Transparency Around Nonprofit Governance*. En: <https://www.boardsource.org/eweb/pdf/pressreleases/GuideStar-BoardSource-press-release.pdf>

Carver, J. (2006). *Boards that make a difference: A new design for leadership in nonprofit and public organizations*. San Francisco, John Wiley & Sons

Chait, R., Ryan W., Taylor, B. (2005) *Governance as Leadership: Reframing the Work of Nonprofit Boards*. New Jersey, BoardSource.

CIVICUS (2008). *Global Survey of the State of Civil Society. Vol I Country profiles, Vol. II Comparative Perspectives*. Kumarian Press Inc.

HEGOA (2014) Universidad del País Vasco. Diccionario de Acción Humanitaria y Cooperación al Desarrollo. En: <http://www.dicc.hegoa.ehu.es/>. Visitado el 27 de abril de 2014.

Lahey, B. (2010) *Board Fundamentals: Understanding Roles in Nonprofit Governance, Second Edition*. Washington DC, BoardSource

Lomé M. (2005) *¿Cómo convocar nuevos miembros para renovar la comisión directiva?* Universidad de San Andrés, Buenos Aires. En: [http://www.gestionsocial.org/archivos/00000045/Como\\_convocar\\_nuevos\\_miembros\\_de\\_CD.pdf](http://www.gestionsocial.org/archivos/00000045/Como_convocar_nuevos_miembros_de_CD.pdf). Accesado el 23 de julio de 2014

Mendizábal E. (2014) *Better Sooner than Later: Addressing think tanks' governance and management challenges to take full advantage of new funding and support opportunities*. Blog post publicado el 12 de marzo de 2014 en: <http://onthinktanks.org/2014/03/10/better-sooner-than-later-addressing-think-tanks-governance-and-management-challenges-to-take-full-advantage-of-new-funding-and-support-opportunities/>. Visitado el 27 de abril de 2014

Iniciativa Regional Rendir Cuentas (2011). *Manual de autoevaluación sobre las prácticas de transparencia y rendición de cuentas de organizaciones de la sociedad civil*. En: <http://rendircuentas.org/AplicacionRendirCuentas/index.html>. Visitado el 15 de mayo de 2014.

Renz, D (2014) *Learning More About Who Really Governs And How: Power, Influence, And The Dominant Coalition*. Ponencia presentada en la 11a. Conferencia Internacional de ISTR, Muenster, Alemania, 22 al 25 de julio de 2014

Vidal, P., Vals, N. (2006) Los retos de los órganos de gobierno en las fundaciones. Colección Papers de investigación OTS número 13. Barcelona, Observatorio del Tercer Sector.

Vals, N., Grabulosa L. (2009). *Reflexiones y propuestas para la mejora de los órganos de gobierno en el tercer sector: una visión de los consejos asesores de investigación de OTS*. Barcelona, Observatorio del Tercer Sector.

# Techo: una organización social que aprendió a construir relaciones de colaboración con el sector privado

## RESUMEN

Este artículo tiene como base un estudio desarrollado entre 2012 y 2013<sup>1</sup>, que procuró examinar en profundidad las estrategias de comunicación de la organización Techo (denominada Un Techo para mi País hasta 2012) y su impacto en los principales públicos objetivos. A su vez, atendió los procesos de cambio organizacional y la transición hacia un nuevo modelo institucional que Techo inició en 2012. El estudio permitió reconocer la eficacia de las estrategias empleadas para captar voluntarios, generar alianzas de mutuo beneficio con el sector privado y alcanzar altos niveles de visibilidad pública. Asimismo, permitió identificar algunas oportunidades y riesgos que pueden enfrentar las organizaciones cuando diseñan y ejecutan sus estrategias de comunicación, así como algunos aportes y aprendizajes, que pueden ser capitalizados para la gestión de la comunicación de otras organizaciones de la sociedad civil. En este artículo se presentan los principales hallazgos relacionados con las estrategias que Techo desarrolla para vincularse con uno de sus principales stakeholders: el sector empresarial.

**Palabras Clave:** Organizaciones de la sociedad civil, alianzas sociales, colaboración, voluntariado corporativo, marca.

## DATOS DEL AUTOR:

**Natalia Camiruaga**

**Título académico:** Licenciada en Comunicación Social

América Solidaria Uruguay

**Cargo:** Directora de Comunicación y Alianzas

## CONTACTO:

[ncamiruaga@gmail.com](mailto:ncamiruaga@gmail.com)

Recibido: 02 / 06 / 2014

Aceptado: 21 / 07 / 2014



## TECHO: UNA ORGANIZACIÓN EN TRANSICIÓN

Techo es una organización de la sociedad civil (OSC) que surgió en Chile y luego se expandió a América Latina y El Caribe. Se trata de una organización internacional que moviliza miles de jóvenes voluntarios para apoyar a un gran número de familias, que ha generado fuertes

<sup>1</sup> Memoria de Grado para recibir el título de Licenciado en Comunicación Social de la Universidad Católica del Uruguay. En esta Memoria (que fue elaborada entre Marzo de 2012 y Noviembre de 2013) se hizo un análisis en profundidad sobre las estrategias de comunicación de la organización no gubernamental Techo (ex Un Techo para mi País) y sobre su impacto en sus principales públicos objetivo.

alianzas a nivel público y privado y que hoy se posiciona como una las OSC con mayor visibilidad en Latinoamérica.

Está presente en 20 países: Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Costa Rica, Colombia, Ecuador, El Salvador, Estados Unidos, Guatemala, Haití, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana, Uruguay y Venezuela.

La organización identifica al sacerdote jesuita Felipe Berríos como su fundador quien, junto con un grupo de jóvenes universitarios chilenos, fue responsable de la primera experiencia de trabajo que daría fruto a la intervención de Techo. Tuvo lugar en 1997 y consistió en la construcción de una mediagua adaptada como capilla en una comuna al sur de Chile. La construcción fue realizada en forma conjunta entre los pobladores de la comuna y los jóvenes universitarios. Luego, este grupo de jóvenes se propuso construir 2000 mediaguas para el año 2000, destinadas a ser viviendas. Así se gestó Un Techo para Chile.

En 2001 comenzó la expansión a otros países de América Latina y dos años después se fundó Un Techo para Uruguay. A su vez, en 2006 la organización comenzó un proceso de institucionalización a nivel latinoamericano, que desembocó en la creación de una única organización llamada Un Techo para mi País (UTPMP). En Uruguay UTPMP fue ganando terreno, creciendo en movilización de voluntarios, en intervención, en generación de alianzas y en visibilidad en la opinión pública. En 2012, la organización atravesó una nueva transición, en la que modificó su modelo de intervención, su visión y misión, sus objetivos estratégicos, su marca e incluso su nombre, pasando a llamarse Techo.

Desde sus inicios Techo centra su tarea en las áreas de vivienda y desarrollo social y su objetivo último es la superación de la pobreza. Tiene como destinatarios de su intervención a los habitantes más desfavorecidos que residen en asentamientos precarios o irregulares, también denominados campamentos, favelas, villas, etc. A su vez, su trabajo tiene también un fuerte foco en la movilización y formación de jóvenes universitarios que, sensibilizados ante el problema de la pobreza, asumen un compromiso a través de actividades de voluntariado.

Techo ha desarrollado un modelo de intervención mediante el cual las familias de los asentamientos son, a la vez, receptoras y creadoras de las soluciones, junto con los voluntarios que trabajan de forma permanente con ellas. Este modelo procura que los vecinos sean los protagonistas del proceso de superación de la pobreza y de la generación de una comunidad auto-sustentable, allí donde hoy existe un asentamiento.

*“Techo trabaja en asentamientos precarios, siendo su motor esencial la acción conjunta de sus pobladores y jóvenes voluntarios, quienes trabajan para generar soluciones concretas a la problemática de la pobreza. Techo impulsa un proceso continuo de fortalecimiento de la comunidad, siendo el desarrollo comunitario el eje transversal de la intervención.” (Techo, 2012c)*

Con la superación de la pobreza como norte, Techo ejecuta un modelo de trabajo fundado en la realidad que viven las familias en los asentamientos. Desde las urgencias habitacionales, hasta la falta de acceso a derechos y servicios básicos (como agua, luz, saneamiento, salud y educación) o la posibilidad de acceder a un trabajo digno, son múltiples las necesidades que esta población presenta, y que Techo busca abordar. En este sentido, las estrategias de intervención pretenden generar impactos significativos en los asentamientos, así como denunciar

la realidad que allí se vive, ofrecer caminos para generar mayor acceso a los derechos y promover que las capacidades propias de la comunidad sean las que lleven su a empoderamiento y a la superación de su condición.

La construcción de la vivienda de emergencia forma parte de este modelo de intervención, pero es solo una de las acciones que se desarrollan. A modo de resumen, se presentan las tres fases básicas del modelo de intervención de Techo, teniendo en cuenta las modificaciones que sufrió en 2012:

1. La primera fase se centra principalmente en generar organización y participación comunitaria y en la asignación de viviendas de emergencia a aquellas familias que presentan los indicadores de vulnerabilidad, para los cuales se prevé la construcción de este módulo habitacional.
2. En la segunda fase se realiza un trabajo activo con la comunidad, primero a través de la construcción de las viviendas de emergencia y luego con la conformación de una mesa de trabajo. Esta mesa de trabajo es un espacio participativo semanal de reunión y diálogo entre líderes comunitarios y voluntarios, en el que se diagnostican las principales urgencias y necesidades del barrio y se desarrollan programas para enfrentarlas: de educación, alfabetización, capacitación, microcréditos y salud.
3. La tercera fase apunta a la generación de soluciones definitivas para las familias, “como la regularización de la propiedad, servicios básicos, vivienda, infraestructura comunitaria y desarrollo local.” (Techo, 2012c)

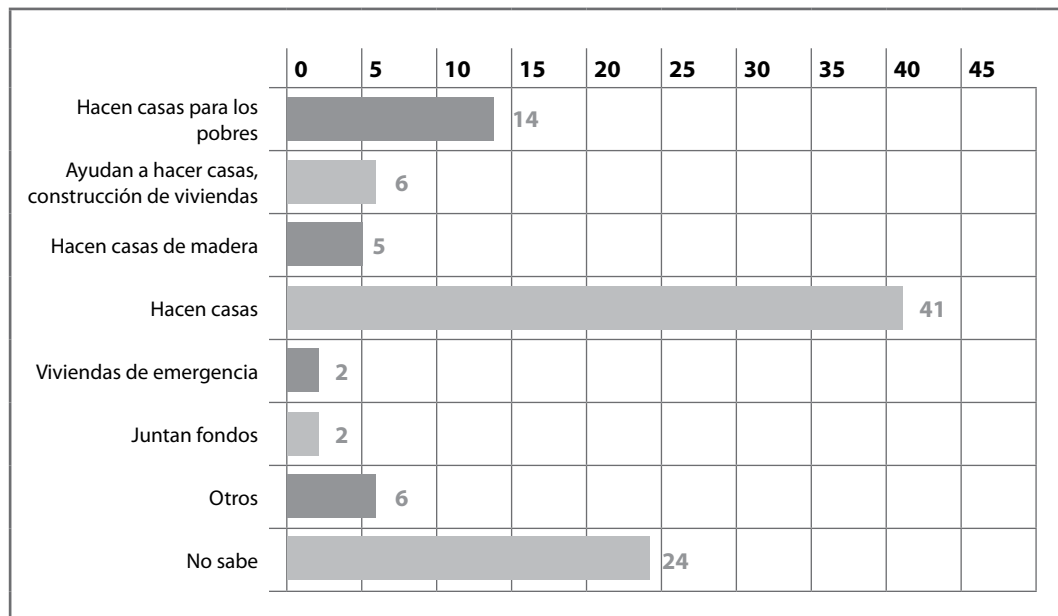
Hasta 2012, Techo había alcanzado las 85.000 viviendas de emergencia construidas en Latinoamérica y El Caribe, así como la movilización de 500.000 voluntarios, la implementación de 452 mesas de trabajo en asentamientos, la participación de 15.000 niños y niñas en los programas de educación y la entrega de 3310 viviendas definitivas a las familias (Techo, 2012e). No cabe duda de que se trata de una organización de gran escala, tanto en las respuestas que brinda a los beneficiarios como en la movilización de voluntarios.

En Uruguay, Techo ha construido más de 2600 viviendas de emergencia en Montevideo, Paysandú, Lavalleja, Maldonado, San José, Florida, Salto, Rivera, Canelones y Durazno y ha involucrado a más de 23.000 voluntarios (Techo, 2012b). Según cifras de 2012, Techo trabaja en 17 asentamientos con planes de Educación, Trabajo y Desarrollo Comunitario, y cuenta con el respaldo de más de 100 empresas que apoyan esta intervención (Techo, 2012a). Su crecimiento se puede observar también en la cantidad de directores contratados (cifra que ha aumentado con los años, llegando a 15 directores en 2012), en las alianzas que ha generado y en los niveles de visibilidad en la opinión pública, siendo una de las OSC más conocidas del país.

Según investigaciones realizadas en Uruguay por Equipos Mori en 2010 y en 2011, Techo era, junto con Unicef, la organización con mayor recordación espontánea entre los entrevistados. A su vez, en 2010, casi el 90% de los entrevistados conocía la organización y 78% de ellos recordaba alguna de sus campañas publicitarias (Equipos Mori 2010, 7, 15). Estos estudios permiten constatar la existencia de altos niveles de visibilidad y recordación entre los entrevistados de la organización.

Pero también, revelaron la existencia de cierto grado de desconocimiento sobre las tareas que Techo lleva adelante. En 2010 se observó un aumento en “la proporción de quienes no saben cuál es la principal tarea de UTPMP así como la de quienes dicen que “hacen casas” (Equipos Mori 2010, 9). La construcción de viviendas fue la opción más mencionada por los entrevistados (67%), aunque se haya expresado espontáneamente de diferente modo.

Gráfica N° 1: Conocimiento de las tareas de la organización



Fuente: Equipos Mori (2010, 28).

La fuerte identificación de la organización con la vivienda no es una casualidad, sino todo lo contrario. Las estrategias de comunicación de UTPMP estuvieron centradas desde sus inicios en la movilización de voluntarios, la obtención de recursos y, sobre todo, la vivienda de emergencia. A lo largo de su etapa fundacional, Techo hizo hincapié en la construcción de la vivienda de emergencia, como esa solución puntual que la organización era capaz de dar a las condiciones vulnerables y las necesidades urgentes de algunas familias. La construcción de la vivienda era además la instancia en donde los voluntarios se definían como tales, tomaban contacto con la realidad del asentamiento y vivían una experiencia muy fuerte de trabajo junto con las familias. Las estrategias de comunicación centradas en la vivienda de emergencia permitieron a Techo alcanzar altos niveles de visibilidad y ser reconocida e identificada a nivel general como una OSC que trabaja con los problemas de vivienda.

*“A nivel de comunicación Techo siempre transmitió, a propósito y tuvo su éxito, la vivienda de emergencia. Fue siempre nuestro caballo de batalla, lo nuestro era la vivienda, la casita o como quieran llamarlo, siempre estuvo ahí. Y es lo que permitió hacer visible todo el trabajo que hacemos. Es algo muy concreto, que lo ves ahí. Entonces, nos ayudó a crecer mucho.”*  
(Villamayor, 2012)

Gracias a la vivienda de emergencia la organización logró llegar a muchos jóvenes y movilizar una gran masa de voluntarios, así como generar importantes alianzas con el sector empresa-

rial. La construcción de la vivienda de emergencia ofrece una solución concreta y rápida para las familias, una experiencia fuerte de voluntariado para los jóvenes y un resultado tangible y atractivo para las empresas (tanto las que donan como para las que participan mediante voluntariado corporativo).

Sin embargo, no fueron únicamente beneficios lo que la organización cosechó a partir de la vivienda de emergencia. Techo recibió muchas críticas por su modelo y estilo de trabajo, con opiniones como las siguientes: que la solución habitacional que ofrecen es indigna, que es un proyecto de corto alcance, que el modelo de trabajo es asistencialista, que los voluntarios son de nivel socio económico medio-alto, o alto y participan para divertirse y “limpiar su conciencia”, entre otros.

A su vez, con los años, la organización buscó transmitir sus avances en materia de desarrollo comunitario y sus planes de habilitación social, pero la imagen a nivel general no concordaba con ese crecimiento: *“¿Cómo nos ven? La casita, y la colecta. Y con un poco más de esfuerzo, se acuerdan de la casa en el aire que no se voló en el temporal.”* (Mangado, 2012)

Este elemento aparece como central en la transición institucional que Techo atravesó en 2012, la que implicó cambios en la forma intervención social, de nombre, de logo, de objetivos estratégicos, de atributos de marca, de estructura, entre otros. Techo buscó orientar sus estrategias de comunicación para transmitir con mayor claridad y coherencia lo que es y lo que hace, alineándolo con lo que dice y lo que comunica.



## ESTRATEGIAS DE ALIANZAS CON LAS EMPRESAS

Las alianzas con el sector privado suponen un factor fundamental y distintivo del trabajo de Techo, que lo diferencia de muchas OSC. A lo largo de los años, Techo ha desarrollado una red de alianzas con diversas empresas, que le han permitido crecer a nivel económico y organizacional.

En Uruguay, son pocas las OSC que no reciben ninguna colaboración económica del Estado. En la publicación *“Presente y futuro del voluntariado en Uruguay”* se destacan dos OSC con estas condiciones: Techo y DESEM, que *“poseen dos características distintivas: 1) no reciben transferencias financieras del Estado siendo las empresas su principal fuente de recursos financieros y 2) el número de voluntarios supera ampliamente al personal rentado.”* (Pereira et al., 2012, 448)

Para Techo las alianzas con las empresas significan un componente estratégico fundamental, porque a partir de ellas obtienen aportes claves e imprescindibles para su funcionamiento, como el apoyo económico, pero también contribuciones en términos de asesoramiento, de recursos humanos, de vinculación con ciertas redes y sectores de sociedad, entre muchos otros. *“Por su parte, los casos de UTPMP y DESEM ilustran acerca de cómo las OSC pueden generar ofertas atractivas a las empresas para la aplicación de sus políticas de RSE y, a cambio, obtener de ellas distintos tipos de apoyo, en particular, fondos, voluntarios y bienes o servicios.”* (Pereira et al., 2012, 448)

Se trata de intercambios de valor que estas organizaciones proponen a las empresas, a partir de alianzas institucionales, en las que ambas partes generan un valor para la contraparte y obtienen beneficios para sí mismos, que no podrían adquirir sin ayuda del otro.

*“Cada actor aporta activos estratégicos de su organización, lo que lleva a generar un valor mayor que las relaciones tradicionales, tanto para el socio como para los beneficiarios del proyecto. Estas alianzas fomentan interacciones más amplias, que suman capital, conocimiento, nuevas informaciones y habilidades para acceder a aprendizajes organizacionales, lo que permite obtener un “producto” original, que difícilmente obtendría cada actor por separado.” (Licandro 2008, 26, 27)*

A través de estas alianzas, tanto Techo como la empresa obtienen diferentes beneficios, y juntos desarrollan resultados más elaborados de los que podrían obtener si actuaran por separado. De acuerdo a James Austin, este tipo de alianzas se pueden denominar alianzas transaccionales. Se trata de relaciones en las que *“el flujo de valor tiende a ir en ambas direcciones, es decir, cada uno de los socios asume tanto un papel de dar como de recibir en torno a un proyecto específico.”* (Licandro 2012, 8) En estas alianzas de “ida y vuelta” el beneficio mutuo es un elemento central.

Estas alianzas son el tipo de vínculo que Techo busca. Se trata de transacciones orientadas hacia el intercambio de valor, mediante las cuales Techo recibe diferentes aportes de la empresa y ésta a su vez se beneficia interna o externamente.

*“(…) las relaciones a largo plazo son aquellas donde ambas partes ganan, el famoso win-win, es lo que Techo siempre busca. Y en ese sentido, muchas empresas lo buscan haciendo foco en lo que es la parte interna, de fortalecimiento del equipo, de Responsabilidad Social, y otros lo ven y lo evalúan más a un nivel de marketing, de visibilidad, que también es súper válido. Pero sobre todo Techo, las alianzas que busca son aquellas a largo plazo, las que van más allá de un aporte puntual que puede ser una donación económica o una donación en especies, sea una empresa que realmente en su esencia de alguna manera también trabaje para eso.” (San Cristobal, 2012)*

## **Los alternativas de colaboración que ofrece Techo**

Techo ofrece a las empresas la oportunidad de generar alianzas, a mediano y largo plazo, a través de las cuales la empresa colabora con el trabajo de esta organización. Se trata de asociaciones estratégicas establecidas por los dos actores, que consisten en un apoyo y colaboración más o menos estables en el tiempo. Techo ha desarrollado un amplio espectro de posibilidades que le ofrece a las empresas, por lo que estas alianzas son muy diversas y se adaptan a la realidad y los intereses de cada empresa: varían según el tipo de colaboración que la empresa puede y quiere realizar, el aporte que Techo necesita, la duración del vínculo, los beneficios que la empresa quiere percibir, etc.

Concretamente, Techo ha desarrollado diversos programas de colaboración, que suponen diferentes opciones, entre las que destacan: solventar los gastos de vivienda/s de emergencia; la construcción de la vivienda por parte del personal de la empresa; patrocinio de la intervención en un barrio o de un plan de habilitación social; esponsorización de eventos. Estas alternativas no son excluyentes. Por el contrario, algunas empresas colaboran a través de más de uno de ellas. Estos programas son una herramienta que Techo propone a las empresas para facilitar la construcción de nuevas alianzas. Resulta sencillo para las empresas tomar esta oferta de Techo y elegir qué opción u opciones se adaptan más a sus intereses y posibilidades. Además, la oferta de alianzas de Techo con el sector privado no se agota en estos seis programas

sino que, por el contrario, la organización dedica especiales esfuerzos a establecer alianzas que beneficien a ambas partes y se adapten a lo que cada empresa está buscando.

Sin embargo, eso no significa que Techo busque establecer cualquier tipo de relación de colaboración. Si bien aceptan aportes puntuales y aislados, el objetivo claro es forjar alianzas de mediano o largo plazo con empresas que puedan alinear sus objetivos con los de la organización, comprometerse con su trabajo y que permitan el desarrollo de proyectos sustentables.

## **Los diversos tipos de aportes de las empresas**

Para Techo las alianzas con las empresas significan un componente estratégico fundamental, porque a partir de ellas obtienen colaboraciones claves e imprescindibles para su funcionamiento, en términos económicos, de asesoramiento, recursos humanos, vinculación con ciertas redes y sectores de sociedad, entre otros.

Desde la perspectiva de cualquier organización, es posible clasificar en cinco los tipos los recursos que pueden recibir de las alianzas con el sector privado: "(...) 1) *aportación de fondos*; 2) *transferencia del capital intelectual (know how)*; 3) *acceso a su capital social*; 4) *el involucramiento de su capital humano* y 5) *el aporte de diversos recursos e infraestructura que forman parte de su operación*." (Licandro 2008, 29)

Techo cuenta con múltiples alianzas con empresas, a través de las cuales recibe aporte de las cinco categorías, dado que "*se da una utilización de distintas estrategias institucionales que apuntan a generar alianzas que significan aportes que abarcan las cinco categorías*." (López Burian et al., 2012, 106)

Tomando como base la clasificación propuesta por Licandro (2008) se refieren a continuación, algunos ejemplos de alianzas que Techo ha establecido con diversas empresas.



Tabla N°1: Tipos de aporte de algunas empresas aliadas a Techo

Tipo de aporte a las alianzas	Detalle de cada tipo de aporte	Empresa
Fondos	Donaciones de fondos	Fábricas Nacionales de Cerveza (FNC)
		Banco Itaú
	Campaña de producto solidario	Pontevedra (donación de \$1 por cada pulpa de tomate Pontevedra)
		Banco Itaú (donación de fondos con cada transacción de cajero automático)
		Montevideo Shopping (donación del 10% de la recaudación de un día)
Esponsorización	OCA (sponsor del recital Un Toque por Un Techo)	
Capital intelectual – Know how	Servicios en áreas de apoyo: administración y finanzas, jurídica, desarrollo de fondos y comunicación.	Young & Rubican, MindShare, Burson Marsteller y Wunderman apoyan el área de comunicación de Techo.
		Carle & Andrioli (apoya el área de administración y finanzas)
		Estudio Ferrer (colabora con el area Jurídica)
		Existe un Consejo Asesor, integrado por siete empresarios, que colabora con el área de desarrollo de fondos
Capital social	Reputación corporativa y visibilidad pública	Burson Marsteller (es la agencia de relaciones públicas de Techo)
	Contactos con los medios de comunicación	MindShare (es la agencia de medios de Techo)
	Acceso a sus clientes y consumidores	El Consejo Asesor facilita la generación de vínculos y redes con el sector privado
	Acceso a fuentes de financiamiento	Banco Itaú
	Acceso a sus clientes y consumidores	El Consejo Asesor permite el acceso directo a los clientes de las empresas que lo integran
Recursos materiales e infraestructura	Materiales	Weayerhouser (donación de playwood y planes de pago y financiación para la compra de este material)
		Gerdau (donación de clavos)
	Traslado de voluntarios y materiales	CUTCSA (colaboraba con el traslado hasta el 2012)
Donación de espacios en medios de comunicación	Diario El País y otros medios de comunicación	
Capital humano	Programas de voluntariado corporativo: construcciones, acciones puntuales en los asentamientos	Carle & Andreoli, Young & Rubicam, Burson Marsteller, Mindshare, Itaú, Jhonson y Jhonson, FNC, Unilever, Coca cola, IBM

Fuente: elaboración propia en base a cuadro en Licandro 2008, 30, 31.



Techo ofrece a aquellas empresas con las que mantiene alianzas, un importante número de beneficios institucionales, tanto en la relación con sus públicos internos como con los externos. A nivel interno: en términos de motivación, sentido de pertenencia y alineación del personal con los valores institucionales; mejoras en el clima laboral y las relaciones de trabajo; satisfacción de las inquietudes del empresario; entre otros. A nivel externo los beneficios pueden observarse en mejoras en la visibilidad de la empresa y la imagen en sus públicos objetivos que resultan de la asociación de su marca con la de Techo; también cambios en su relacionamiento con la comunidad; aportes a su posicionamiento como una empresa responsable; entre otros.

*"(...) hay beneficios más directos para la empresa, como puede ser, las construcciones corporativas, para nosotros son una instancia que a nivel de equipo generan muchas cosas. Vos tenés a 10 personas, o la cantidad que quieras, de tu empresa, trabajando un fin de semana por un objetivo súper común, súper puntual y concreto que es construir una vivienda de emergencia. (...) En dos días tu equipo, tus empleados, tus colaboradores, que son quienes construyen tu empresa, se unieron por ese objetivo. Creo que genera muchísima motivación, creo que de alguna manera permite que la empresa se alinee a los valores y principios en los que trabaja Techo. Y después, por otro lado, están los beneficios más comunes como asociación de marca, difusión del apoyo, vincular la marca a una organización referente en el mercado, en ese sentido, que generamos más valor. Pero sobre todo creo que es el potencial que Techo puede llegar a tener en los equipos, es lo que más atractivo puede ser para una empresa." (San Cristóbal, 2012)*

Existen distintas clases de beneficios que las empresas pueden recibir al vincularse con Techo. Dependerá de qué tipo de alianza se acuerda cuáles son las contrapartidas que la empresa recibe. Techo cuenta con dos contrapartidas muy fuertes y muy valoradas por las empresas que las reciben: la posibilidad de realizar actividades de voluntariado de alto impacto interno (mediante la participación en las construcciones corporativas de viviendas de emergencia) y la posibilidad de asociar su marca con la de Techo, que es una marca social con elevado valor de marca (mediante actividades de esponsorización o padrinazgo).

### **Voluntariado corporativo: una propuesta "llave en mano"**

Las construcciones corporativas<sup>2</sup> son la actividad más importante dentro de los planes de voluntariado corporativo de Techo. A través de esta actividad se le propone a las empresas que, además de colaborar económicamente, se involucren con sus acciones de intervención y participen de la experiencia de construir una vivienda de emergencia.

El voluntariado corporativo es uno de los puntos más fuertes de Techo a la hora de movilizar al sector privado y captar sus colaboraciones, porque supone aportes concretos y "tangibles" para cada empresa involucrada. Si la empresa y los empleados se involucran cabalmente con esta experiencia el voluntariado corporativo ofrece un gran número de beneficios: permite mayor alineamiento del personal, mejora el clima laboral, capta y retiene talentos, desarrolla com-

2 Las construcciones corporativas, al igual que las otras instancias de construcción de Techo, se desarrollan durante dos días, generalmente un fin de semana. En estos días una cuadrilla formada por 10 voluntarios construye una vivienda de emergencia de madera sobre pilotes para una familia en particular. En este caso, los voluntarios son empleados o directores de empresas que juntos participan en la construcción de una o más viviendas de emergencia.

petencias en el personal, genera mayor compromiso de los integrantes de la empresa, transfiere know how desde el sector social, impacta sobre la reputación corporativa y la relación con la comunidad, ofrece una oportunidad para canalizar inquietudes y valores personales y para generar mayor capital social (Pereira et al., 2012, 457-462).

En Techo se trabaja especialmente para construir alianzas con empresas socialmente responsables que puedan involucrarse profundamente con su misión y visión, con la realidad de sus beneficiarios y con su modelo de intervención. Así lo expresaba Emerita Silveira, Directora de Desarrollo de Fondos hasta 2011, en una entrevista realizada en 2010:

*"(...) la organización 'busca involucrarse con empresas responsables, que cumplan con sus deberes, que sean responsables con sus empleados y que tengan RSE. Nosotros les ofrecemos ser parte de su RSE, que se sumen a nuestra causa y colaboren con nosotros para trabajar en esta situación de emergencia social'. Silveira toma este concepto para definir también el perfil de las empresas socias de UTPMP: 'se trata de empresas responsables que se sienten identificadas con nuestra identidad y con lo que hacemos y quieren colaborar en la erradicación de la extrema pobreza'". (López Burian et al., 2012, 107)*

Se desprende de estas palabras que resulta fundamental que la empresa pueda involucrarse con el trabajo de la organización e identificarse con su identidad y su modelo de intervención. Así lo manifestó Álvaro Moré, Presidente de la agencia de publicidad Young & Rubicam en Uruguay:

*"(...) nos apasionó la historia de que estudiantes universitarios se movilizaran de esta manera y dedicaran mínimo un fin de semana, algunos muchos fines de semana para ir a construir. Primero, nos gustó la historia y quisimos conocerla más y entendimos que la mejor manera de entender a Techo es ir a construir. Fuimos a construir y una vez que estuvimos ahí dentro nos resultó mucho más claro." (A. Moré, 2012)*

Esto es percibido por algunas empresas, que en muchos casos destacan la importancia de conocer, de forma directa, el trabajo de Techo en los asentamientos. *"Nosotros siempre decimos acá que el que trabaja para el Techo, si no va a construir, no tiene derecho a hablar (...) porque cuando estás ahí y compartís con las familias es cuando entendés bien para qué estás trabajando, qué es realmente a lo que estás ayudando." (S. Moré, 2012)*

Techo ha desarrollado diversas estrategias de comunicación apuntadas a alcanzar ese involucramiento institucional por parte de las empresas y de los empleados.

*"Las empresas colaboradoras no sólo contribuyen con sus aportes puntuales sino que se involucran con la misión de UTPMP. Así, la motivación para la participación en el voluntariado corporativo encuentra su centro en la creación del involucramiento institucional. Las estrategias institucionales de UTPMP, según Silveira, se construyen en base a convocatorias fundamentadas en la denuncia de la problemática con la que trabaja la organización así como en sus objetivos y su misión. Concretamente 'se hacen reuniones para contar qué es la Organización, qué hace, se utilizan herramientas de publicidad, también lemas, videos etc. y se facilita material a las empresas' (Silveira)." (López Burian et al., 2012, 108)*

Para Techo el involucramiento de las empresas, a través del voluntariado corporativo, supone beneficios muy importantes. Es decir, además de los recursos humanos y económicos que la empresa provee para la construcción de una o más viviendas de emergencia, amplía la base

de datos de voluntarios disponibles, facilita el reclutamiento de voluntarios especializados, potencia el desarrollo de nuevas actividades, refuerza la imagen institucional, permite reclutar empresarios y gerentes para actuar en la dirección de las OSC (Pereira et al., 2012, 462, 463). A su vez, cada empresa es un canal para llegar a otras empresas, potenciales aliadas de Techo. De esta forma, la organización va construyendo una red en donde una empresa puede ser el nexo con otros nuevos colaboradores y con nuevos voluntarios.

Los resultados tangibles y concretos que se desprenden de las construcciones corporativas suponen un claro diferencial con respecto a otras OSC que las empresas pueden elegir. San Cristóbal lo explicó del siguiente modo:

*"(...) vos podés decir: colaboro con no sé, con Teletón, que es una organización súper válida, que hace un trabajo increíble (...) o también Unicef (...) pero es un poco más difícil, si bien existen las instancias de rendiciones, en Techo creo que vas, tenés un equipo trabajando por algo súper tangible que es una vivienda de emergencia."* (San Cristobal, 2012)

Pero no solo se destaca la posibilidad de observar resultados tangibles y concretos (también valorado por los voluntarios jóvenes), sino que la propuesta de voluntariado corporativo posee otro fuerte atractivo: se trata de una actividad completamente organizada por Techo. Entonces, la empresa solo debe poner el capital económico para construir al menos una vivienda y los recursos humanos para levantarla. Se trata de una propuesta "llave en mano".

*"Yo creo que el hecho de que haya una actividad organizada, que vos puedas volcar... A nosotros como empresa, si tenemos la vocación de ayudar, hay veces que no sabés por dónde empezar. Que venga alguien y te diga: ponés \$30.000, conseguís 10 voluntarios y hacemos una vivienda contigo. ¡Qué bueno! (...) Muchas veces querés ayudar y no sabés cómo, bueno acá te dicen cómo ayudar."* (A. Moré, 2012)

Esta propuesta "llave en mano" es un gran diferencial y un importante valor del voluntariado corporativo de Techo, que permite a la empresa obtener un gran número de beneficios a partir de una colaboración bastante puntual y de la participación en un programa estandarizado de voluntariado gestionado por una OSC (Pereira et al., 2012, 454). Este tipo de programa posee características muy atractivas para las empresas.

*"Sus principales ventajas son: a) la empresa no necesita dedicar tiempo ni energías a organizar las actividades; b) el "menú a la carta" existente en el mercado de OSC permite elegir los programas que mejor se adecuan a los objetivos que persigue la empresa (por la causa que atienden, la metodología que emplean o el tipo de experiencia que ofrecen a los voluntarios); c) tiene menor incertidumbre en cuanto a procesos y resultados porque las organizaciones y el funcionamiento de los programas son de público conocimiento (...); y d) en general las OSC que los desarrollan han logrado construir una reputación sólida y de confiabilidad."* (Pereira et al., 2012, 455)

Los programas de voluntariado corporativo son cada vez más valorados por las empresas en Uruguay, por los beneficios que genera para la empresa, a nivel interno y externo y porque es una forma de "tercerizar" sus acciones sociales, es decir que sean gestionadas por otros.

## Construir valor de marca

El hecho de conocer la cultura empresarial y saber cómo desenvolverse en ella está estrechamente relacionado con la segunda contrapartida principal que Techo ofrece a las empresas: la asociación de su marca con la de la organización.

Es clave comprender la incidencia que la gestión de la comunicación y marketing en la planificación estratégica de las OSC puede tener a la hora de buscar y alcanzar alianzas con el sector privado. Existe un enorme número de OSC compitiendo por la generación de alianzas y las empresas deben decidir con cuáles colaboran. Pero, ¿en base a qué toman esa decisión? “El desafío muchas veces es elegir con qué organización vas a colaborar, porque, ¿qué pasa? Hoy lo que tenemos es una cantidad, una explosión de empresas dispuesta a colaborar en incentivar la RSE. Pero, de la otra punta también tenés una cantidad de instituciones que te vienen a pedir.” (A. Moré, 2012) Muchos factores pueden motivar esa decisión. Licandro (2009a) presenta algunos motivos por los cuales las empresas seleccionan una OSC, identificados por los directivos de las 24 OSC que constituyeron la muestra de una investigación que estudió la incorporación de la función del marketing en algunas OSC, entre ellas Techo.

De los motivos de selección considerados *“los dos primeros factores son inherentes a la misión de estas organizaciones, en tanto que la reputación y valoración social resultan de su forma de actuar y de relacionarse con sus diferentes públicos”* (a 2009, 80). Si bien *“la causa que promueve la organización”* fue el motivo destacado por el 100% de los entrevistados, es interesante observar que el resto de los motivos están, en mayor o menor medida, relacionados con la gestión de la comunicación y las estrategias de marketing de las OSC: las actividades que proponen, su reputación y visibilidad pública, las alianzas generadas con otras empresas y su relacionamiento con el sector privado, su cultura organizacional. A esto se suman las motivaciones de publicitar la marca y aumentar las ventas, que implican que la empresa reconoce que al aliarse con esa OSC adquiere un valor, que le permitirá hacer publicidad a partir de ese vínculo e incrementar sus ventas.

Por lo tanto, la utilización de herramientas de comunicación de forma profesional y planificada permite a cualquier OSC posicionarse mejor para captar fondos y generar las alianzas deseadas con las empresas. Techo ha comprendido esto desde sus inicios, y ha explotado al máximo la gestión de la comunicación y del marketing. Esa gestión le ha permitido alcanzar altos niveles de visibilidad, posicionarse como una OSC fuerte, sólida, comprometida, en la que empresas confían sus recursos y los voluntarios su tiempo.

*“A las OSC que todavía no lo han incorporado, la investigación les muestra que hay una correlación bastante importante entre gestión profesional del marketing y capacidad para captar recursos de las empresas y reclutar voluntarios. De hecho, al analizar en profundidad cada caso, resulta bastante evidente que las OSC que cuentan con una estructura de marketing gestionada profesionalmente, son las que tienen mayor visibilidad pública, las que han construido una reputación corporativa más sólida y las que resultan más atractivas para las empresas y las personas que desean hacer voluntariado.”* (Licandro, 2009b, 85)

En conclusión, las OSC que hayan incorporado la gestión de la comunicación como una herramienta estratégica tendrán más posibilidades de darse a conocer y ser elegidas para generar alianzas más convenientes.



## LA ALIANZA CON YOUNG & RUBICAM

Resulta interesante tomar el caso de Young & Rubicam como ejemplo de una empresa que colabora con Techo, por tratarse de una fuerte alianza estratégica, estable en el tiempo y beneficiosa para ambas partes. Young & Rubicam está asociado con Techo desde sus inicios en Chile, y en Uruguay desde las primeras etapas de funcionamiento la organización. En nuestro país el vínculo nace de un pedido de colaboración concreto que Techo planteó a Álvaro Moré y que dio lugar a un vínculo más profundo, que luego fue creciendo a lo largo de los años.

Los aportes de Young & Rubicam a Techo son diversos. Por un lado, la empresa colabora con capital intelectual (know how) en materia de comunicación. Este apoyo supone el asesoramiento en la gestión de la comunicación, en la planificación estratégica de su comunicación, en la creación y ejecución de campañas de comunicación masivas y segmentadas a ciertos stakeholders o el asesoramiento para la realización de eventos anuales (como un desayuno empresarial o un recital de rock), entre otros. Por otro lado, Young & Rubicam participa del voluntariado corporativo de Techo, construyendo viviendas de emergencia una vez al año y donando el dinero necesario para construirlas.

A su vez, la alianza con esta agencia de publicidad ha hecho posible la asociación con otros proveedores, que suponen un aporte fundamental en la gestión de la comunicación de Techo. Es el caso de empresas como MindShare (central de medios), Burson Marsteller (relaciones públicas) y Wunderman (estrategias digitales). Estas alianzas suponen un diferencial de enorme valor en relación a otras OSC, que le permiten a Techo desarrollar un modelo de gestión institucional y alcanzar altos niveles de visibilidad, que favorecen la movilización de voluntarios, el posicionamiento de la marca y la generación de más alianzas con el sector privado, entre otros beneficios.

Al estudiar la alianza Techo - Young & Rubicam, se observa un fuerte alineamiento de valores institucionales: *"(...) tenemos varios clientes, como Colgate, que se atiende desde Nueva York a Uruguay. Techo es un caso similar, pero lo que está bueno es que el directorio de acá comparte realmente los valores de Techo."* (S. Moré, 2012)

Como expresa Silvina Moré, Young & Rubicam comparte los valores institucionales de Techo y está comprometido con su trabajo. Una clara evidencia de esto es que Álvaro Moré integra de forma voluntaria el consejo asesor de Techo. Éste es un órgano consultivo de Techo, cuyo fin es asesorar y orientar a la organización en temas de gestión. Se trata de un grupo de empresarios, referentes del sector privado en Uruguay, que colaboran voluntariamente con Techo. Fue creado en 2009 y que en 2014 está integrado por: Andrés Cerisola, Carlos Matyszczyk, Carlos Lecueder, Elbio Olaizola, Horacio Hughes, Erwin Kaufmann y Álvaro Moré.

Este grado de involucramiento y alineamiento que Techo ha logrado construir con algunas empresas, como Young & Rubicam, lo ubican más cerca de las alianzas de integración identificadas por James Austin, quien las describe como aquellas relaciones en las que "ambas partes trabajan en forma integrada y las fronteras organizacionales se hacen más porosas." (Licandro 2012, 8) Estas alianzas ya no se basan en el intercambio de valor sino en la generación de un nuevo valor en forma conjunta. Si bien Techo no se encuentra en esta "etapa" con respecto a sus alianzas con las empresas, ha desarrollado una fuerte vinculación entre sus valores y los de algunas empresas. La existencia de visiones y valores compartidos y la búsqueda de una alineación de las filosofías y prácticas de gestión son dos características clave de las alianzas de integración, que pueden observarse en la definición del vínculo que Techo desea construir con el sector privado.

## CONCLUSIONES

Como conclusión de este artículo se propone la reflexión sobre dos temas críticos para la gestión de las OSC, en los que el análisis de la experiencia de Techo constituye un aporte relevante: la determinación del modelo de gestión institucional y del tipo de alianzas con el sector privado, que resultan más adecuados para el logro de su misión.

### **Hacia un modelo empresarial de gestión institucional**

Techo presenta un modelo de gestión institucional que posee una fuerte impronta empresarial, que ha desarrollado desde sus inicios en el año 2000 en Chile y que acompañó los procesos de consolidación institucional. La organización se expandió en Latinoamérica y El Caribe replicando un modelo de gestión que, en cierto sentido, alcanzó altos niveles de éxito.

Se trata de un modelo novedoso en la sociedad civil, basado en gran medida en la adopción de “tecnologías de gestión” provenientes del sector privado empresarial, aplicadas a distintas áreas de la organización. Tanto los empresarios que participan del consejo asesor, como las alianzas construidas con empresas consultoras de diversos rubros que prestan sus servicios a la organización de forma honoraria (modalidad “pro bono”), le han permitido adoptar una gestión institucional eficiente y moderna. Como ya se mencionó, Techo cuenta con auditorías legales y contables y asesoría en áreas de administración y finanzas, jurídica, desarrollo de fondos y comunicación, por parte de reconocidas consultoras, estudios y empresarios locales. Este asesoramiento le permite incorporar una alta cuota de profesionalización y eficiencia en su gestión en general y de la comunicación en particular, que significan un diferencial clave. Esta lógica de eficiencia organizacional ha permitido a Techo desarrollar un proyecto sustentable, orientado hacia una gestión institucional estructurada, con procedimientos preestablecidos y protocolizados.

Techo es, sin dudas, una de las OSC que más ha visualizado los beneficios que se desprenden de generar alianzas con el sector privado para fortalecer sus estructuras y su gestión. Las empresas no son para Techo meros financiadores de proyectos sino que, en varios casos, funcionan como socios para desarrollar una gestión institucional eficiente.

La gestión de la comunicación aparece también como un trabajo eficiente, profesional, planificado y estratégico, orientado hacia los objetivos institucionales. De hecho, existe una integración absoluta del componente comunicación a la gestión institucional, casi como ninguna otra OSC de este país.

A su vez, las estrategias segmentadas por públicos se diseñan y ejecutan de forma planificada y coherente con los objetivos institucionales. Pueden advertirse resultados e impactos muy favorables, fruto de estas estrategias, dentro de los que se destacan: la capacidad de captación y movilización de voluntarios jóvenes, altos niveles de adhesión a las campañas de recaudación de fondos, la generación de alianzas de mutuo beneficio con el sector empresarial y los altos índices de masividad en las propuestas y de visibilidad de la imagen en la opinión pública. No obstante, surgen desafíos concretos que la organización debe enfrentar en los próximos años, como la captación de voluntarios permanentes que se comprometan con los procesos de habilitación social y el posicionamiento deseado de la imagen en la opinión pública.

## Desafío de un modelo de alianzas de integración

Techo se destaca dentro del universo de las OSC por su capacidad de articular con el mundo empresarial, porque ha logrado generar fuertes alianzas de intercambio de valor con las empresas, a través de las que ambas partes obtienen beneficios concretos, y porque ha logrado desarrollar un producto muy atractivo para el sector empresarial: las experiencias de voluntariado corporativo. La organización ha sabido adaptarse y, a la vez, nutrirse de las lógicas empresariales y se ha convertido en un socio muy atractivo para el sector privado.

Las alianzas Techo - empresa están enfocadas en el mutuo beneficio, sobre todo en términos de posicionamiento de marca, acciones de marketing social y voluntariado corporativo para las empresas y el fortalecimiento de la gestión institucional, recursos materiales y humanos y generación de nuevo contactos para Techo. Sin embargo, parece necesario señalar la oportunidad que tiene Techo de avanzar hacia un nuevo tipo de alianzas con mayores niveles de impacto, tendientes a la integración en vez de la transacción.

*"(...) un número reducido pero creciente de alianzas entre empresas y OSC evoluciona hacia una relación integrativa, en la cual ambas partes trabajan en forma integrada y las fronteras organizacionales se hacen más porosas. En ocasiones estas alianzas se estructuran alrededor de la producción conjunta de un bien o un servicio, en el cual cada socio pone en juego sus activos más importantes, que son combinados en forma original para crear un valor, tanto social como corporativo, que antes no existía." (Licandro 2012, 8)*

Un nuevo modelo de alianzas con el sector privado, que tienda a la integración, supone aliarse no únicamente para intercambiar valor, sino para trabajar en conjunto por el problema de fondo que se pretende ayudar a solucionar. Desde esta perspectiva, el fortalecimiento institucional de Techo constituye un instrumento, un medio para lograr el fin último, que para esta institución es la superación de la pobreza. Este nuevo tipo de alianzas debería poner el foco en el desarrollo de capacidades en las comunidades con las que trabaja la organización, para lo que se requiere la participación de un repertorio de actores. Las alianzas de integración proponen justamente focalizar los objetivos de las alianzas ya no en el beneficio mutuo que reciben las instituciones sino en el problema o la causa que se está atendiendo, en este caso la pobreza en los asentamientos irregulares. Algunos autores, como James Austin, identifican a estos vínculos de integración como las únicas verdaderas alianzas entre empresas y OSC.

*"No es posible hablar de alianza cuando entre una empresa y una OSC hay solo intercambio, sin que se haya planteado y se espere alguna transformación en su comunidad. Hay una alianza cuando se pretende generar un cambio social e influir en la vida de la gente." (Kowszyk 2006, 16)*

Esto supone que la empresa se sienta movilizada y comprometida con el problema, no solamente con la organización social que ha decidido apoyar. Es decir que la alianza se sustenta en la construcción conjunta de vías para avanzar hacia la solución del problema y no únicamente en una colaboración con Techo. Implica también involucrar a otros actores que permitan generar mayores impactos en las comunidades y generar acuerdos con ellos. Desde esta perspectiva, el rol de Techo requiere de una mayor capacidad de articular y dialogar con otros públicos, aunando sus esfuerzos junto a otros que también trabajan por el desarrollo comunitario. ■



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Camiruaga, Natalia (2013). *Análisis de la comunicación organizacional de TECHO. Estrategias para una transición institucional*. Memoria de grado, Universidad Católica del Uruguay, Montevideo.

Capriotti, Paul (1999). *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa*. Barcelona, Editorial Ariel S.A.

Equipos Mori (2010). Estudio de Recordación Un Techo Para Mi País. Montevideo.

Licandro, Oscar (2012) Alianzas Sociales para el desarrollo de Emprendimientos Inclusivos. Montevideo.

Licandro, Oscar (2009a). La incorporación de la función de marketing en las OSC: Opiniones y Prácticas. *Plaza Financiera*, 79-81.

Licandro, Oscar (2009b) "Las OSC ha incorporado el marketing como herramienta de gestión". Entrevista realizada por Marinela Fernández. *Plaza Financiera*, 84-86.

Licandro, Oscar (2008). Alianzas Sociales: un instrumento para potenciar la RSE en los países del MERCOSUR y en Chile. En *1° Foro RSE Mercosur. Acciones Concretas e Integración Regional*, de UNESCO-InWent-CEFIR, Buenos Aires, AGR Servicios Gráficos, 13-50.

López Burian, Camilo, Martín Rosa, Alexandra Strauch, y Natalia Camiruaga (2012). Un Techo para mi País: entre la utopía de eliminar la pobreza y la construcción de viviendas de emergencia. En *Presente y futuro del voluntariado en Uruguay*, de Javier Pereira, Analía Bettoni y Oscar Licandro, Montevideo, Universidad Católica del Uruguay, 83-121.

Pereira, Javier, Analía Bettoni, y Oscar Licandro (2012). *Presente y futuro del voluntariado en Uruguay*. Montevideo, Universidad Católica del Uruguay.

Techo (2012a). "Historia" En <http://www.techo.org/paises/uruguay/techo/historia/> (último acceso: 4 de setiembre de 2012).

Techo (2012b). «Logros alcanzados en Uruguay.» *Folleto institucional*, Montevideo, agosto de 2012.

Techo (2012c). "Modelo de trabajo Techo". En <http://www.techo.org/techo/modelo-de-trabajo-techo/> (último acceso: 3 de setiembre de 2012).

Techo (2012d). "Por qué somos Techo". En <http://www.techo.org/por-que-somos-techo/> (último acceso: 14 de octubre de 2012).

Techo (2012e). "Qué es Techo". En <http://www.techo.org/paises/uruguay/techo/que-es-techo/> (último acceso: 27 de agosto de 2012).

## ENTREVISTAS

Mangado, María Paz (2012). Directora de Comunicación de Techo Uruguay hasta 2012. Presentación realizada el 18 de mayo de 2012 (Reunión entre directores y voluntarios)

Moré, Álvaro (2012). Presidente de Young & Rubicam Uruguay. Entrevista realizada el 17 de agosto de 2012.

Moré, Silvina (2012). Ejecutiva de cuentas de Young & Rubicam para Techo Uruguay. Entrevista realizada el 22 de mayo de 2012.

San Cristobal, Sofía (2012). Directora Ejecutiva de Techo Uruguay. Entrevista realizada el 19 de julio de 2012.

Villamayor, Tomás (2012). Director General de Techo Uruguay hasta 2013. Entrevista realizada el 19 de julio de 2012.

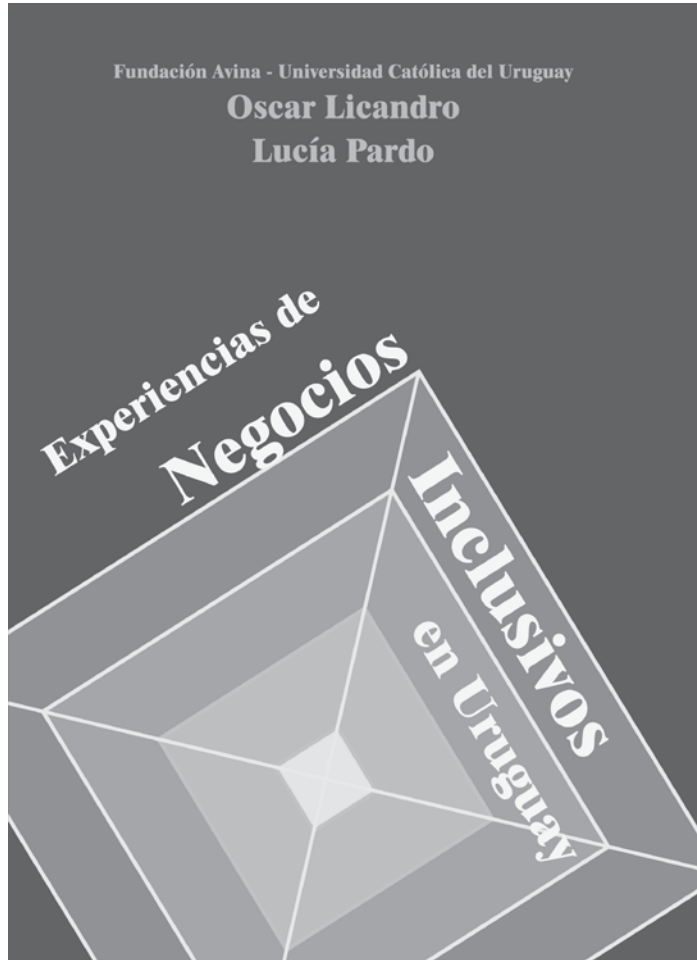
# BOOK REVIEW

por Dra. Ana Lanero  
Carrizo  
Universidad de León,  
España

## Experiencias de Negocios Inclusivos en Uruguay

**Oscar Licandro,  
Lucía Pardo.**

Universidad Católica del  
Uruguay – Montevideo.  
Uruguay. 2013. 280  
pages (Spanish), ISBN:  
978-9974-631-41-0



El concepto de Negocios Inclusivos ha sido formulado para describir y sistematizar un conjunto de experiencias de inclusión social surgidas en los años 2000 en América Latina, Asia y África, basadas en la creación de diferentes modalidades de emprendimientos asociativos protagonizados por personas que viven en condición de pobreza. Este concepto resultó de la evolución de la idea de Negocios con la Base de la Pirámide, propuesta en 2002 por C.K. Prahalad, quien revolucionó el mundo de los negocios al afirmar que las grandes corporaciones multinacionales pueden ganar dinero, mediante el desarrollo de bienes y servicios dirigidos a los segmentos más pobres de la población.

El desarrollo teórico y la investigación empírica sobre esta estrategia de inclusión económica y social son todavía incipientes. No obstante ello, la existencia de un gran número de experiencias exitosas, fundamenta la hipótesis de que los negocios inclusivos constituyen una estrategia eficaz y eficiente para abordar el problema de la pobreza en algunos segmentos de la base de la pirámide social. La razón de esto radica en su potencial para crear condiciones de inclusión económica sustentable en el tiempo, las que a su vez hacen posible una mejora en el acceso a bienes y servicios, el desarrollo de capital social y relacional y una mayor capacidad para ejercer los derechos ciudadanos.

Bajo el título “Experiencias de Negocios Inclusivos en Uruguay”, Oscar Licandro y Lucía Pardo presentan los resultados de una investigación empírica basada en el estudio de 16 casos. Si bien una parte importante del libro está dedicada a la descripción de cada uno de esos casos (lo que tiene un importante valor en sí mismo), su principal aporte deriva del análisis comparativo de los mismos. En base a dicho análisis, los autores identifican y describen buenas prácticas en materia de creación y gestión de negocios inclusivos, poniendo particular énfasis en el papel que desempeña el apoyo institucional de empresas, de organizaciones de la sociedad civil y del Estado. De igual modo, a partir de ese análisis comparativo, los autores elaboran algunas herramientas analíticas de utilidad para quienes están en el terreno, implementando negocios inclusivos.

El libro se divide en cinco secciones. En la primera sección se describe la evolución del concepto y se explican los aportes de los principales autores que estudian este tema y de los actores institucionales que lo promueven. También, en esta sección, Licandro y Pardo proponen que los negocios inclusivos constituyen una nueva estrategia para abordar el problema de la pobreza, que supera las estrategias asistencialistas y voluntaristas de las últimas décadas. A diferencia de éstas, la estrategia de los negocios inclusivos permite, en forma efectiva, generar inclusión y movilidad social ascendentes, mediante la incorporación de colectivos de la base de la pirámide a la economía de mercado.

La segunda sección incluye la descripción de seis casos de negocios inclusivos en el medio rural. El análisis de estas experiencias demuestra el potencial de esta estrategia para generar inclusión social y económica en la población más excluida residente en ese medio. A diferencia de la mayor parte de los pobres urbanos, esta población posee competencias (hábitos de trabajo, dominio de alguna técnica, etc.) y tiene acceso a recursos (principalmente: tierra y animales), que facilitan la creación de emprendimientos inclusivos.

En la tercera y cuarta sección se describen 10 casos protagonizados por colectivos de la base de la pirámide urbana. En particular, la tercera sección se focaliza en las experiencias protagonizadas por un segmento específico de esta población: las personas que extraen residuos reciclables de la basura. Conocidos como “hurgadores” (Uruguay), “catadores” (Brasil) o “cartoneros” (Argentina), su actividad constituye un serio problema social y ambiental, pero también de convivencia y de derechos humanos. En el libro se demuestra que la creación de negocios inclusivos genera inclusión social en esta población mediante mejoras en los ingresos económicos, la seguridad y salud laborales, la calidad de vida de sus familias y el acceso a los beneficios de la formalidad, entre otras.

La quinta sección se centra en el análisis transversal de los casos. Los autores proponen aquí algunas herramientas conceptuales, que elaboraron a partir de ese análisis. Entre ellas destaca la identificación de siete factores contextuales que favorecen la creación de negocios inclusivos. La presencia de estos factores da lugar a lo que los autores denominan un “sector de oportunidad” para el desarrollo de negocios inclusivos. También destaca la propuesta de tipologías para clasificar los negocios inclusivos en función de su ubicación en cadenas de valor o para clasificar las modalidades de intervención de las empresas privadas. Resulta también un aporte importante el análisis sobre la contribución de los apoyos institucionales a la creación y puesta en marcha de negocios inclusivos. Esta sección finaliza con un capítulo en el que los autores plantean un conjunto de sugerencias para el diseño de una estrategia de desarrollo de negocios inclusivos en Uruguay. ■

# TERCER SECTOR

por Fernando Panizza

## Fundación Forge

Estrategia exitosa de formación de jóvenes para inserción laboral en empleos de calidad, articulando el mundo de la educación con las necesidades de las empresas.

**Página web institucional:**  
<http://fondationforge.org/>



## BREVE HISTORIA

El 8 de noviembre de 2005, en Berna, Suiza, se materializó la idea de crear en América Latina una Fundación que tuviera por objetivo la formación para el trabajo de jóvenes de bajo nivel socio económico, que Sam Mizrahi le había propuesto a su amigo Hugo Masci un año antes. En efecto, una tarde del 2004 y café mediante, Mizrahi, le contó a Masci su idea. *"Cuando me lo comentó me enamoré del proyecto y esa misma tarde comenzamos a delinear los detalles"*<sup>1</sup>.

Un año después el proyecto era una realidad. En octubre del 2006, se abrió la primera sede en Buenos Aires, dando por iniciado el trabajo con los y las jóvenes. Al día de hoy funcionan cuatro sedes en ese país. En octubre de 2007 Forge desembarcó en Uruguay abriendo un centro en la ciudad de Montevideo, donde hoy cuenta con dos sedes. En el año 2012 se abrió la primera sede de Perú como tercer país, donde este año se está abriendo la segunda sede. El 2014 es el año de la llegada a México, donde comenzará a operar en octubre la primera sede en su capital. Se proyecta para el 2015 abrir en dos nuevos países: Chile y Colombia.

## UNA FUNDACIÓN BASADA EN FUERTES VALORES

La identidad institucional de la fundación se basa en tres valores centrales Ética, Conocimiento y Trabajo.

- La ética como base para el desarrollo integral de las personas: responsabilidad, respeto, juego limpio, solidaridad, honestidad.
- El conocimiento como la herramienta más idónea para aspirar a un continuo mejor desempeño laboral.
- Y el trabajo como el medio privilegiado para el propio sostenimiento económico, para el desarrollo personal y profesional del individuo y para el mejoramiento del conjunto social.

<sup>1</sup> Entrevista a Hugo Masci, en [www.risolidaria.org.ar](http://www.risolidaria.org.ar)

## La Misión y la Visión

Fundación Forge tiene una misión y una visión de alto compromiso, tanto con su población objetivo, como con el continente latinoamericano todo.

**Misión:** *Facilitar una inserción laboral de calidad a jóvenes pertenecientes a familias de bajos recursos económicos, en base a un sistema innovador de formación y empleo.*

**Visión:** *Una América Latina próspera y equitativa, construida a partir de la ética y del trabajo digno. Aspiramos a ser reconocidos como el proyecto de formación e inserción laboral para jóvenes, más innovador y eficiente de la década.*



## EL PROGRAMA FORMACIÓN Y TRABAJO

### Población objetivo

Los jóvenes que selecciona Forge se encuentran cursando el quinto año de la Educación Media Pública y pertenecen a familias que tienen una cultura de trabajo, pero sin el capital económico y social necesario para asegurar que sus hijos puedan acceder a posiciones de capacitación y trabajo que faciliten una movilidad social ascendente. Al ingresar a la fundación los jóvenes deben estar cursando el último año de la capacitación secundaria. Es obligatorio que continúen en ella y la terminen para ser postulados a trabajar en Empresas de Calidad.

### Oferta de Capacitación

Está conformada por un conjunto de programas de formación en especialidades altamente demandadas por el mercado laboral actual. A siete años del inicio de las actividades en Uruguay, Fundación Forge ofrece las siguientes orientaciones: 1) Marketing y ventas; 2) Logística; 3) Administración; 4) Hotelería y atención de salones Gastronómicos; 5) Tecnología (Testing, GeneXus; 6) Diseño y 7) Publicidad y marketing en WEB 2.0). Se trata de cursos integrales, que combinan la formación técnica y la humanística, poniendo especial énfasis en el desarrollo de valores personales para el mundo del trabajo. Tienen dos años de duración. Durante el primero se realiza la formación curricular y en el segundo la inserción laboral, acompañada de una tutoría.

El diseño curricular y la estrategia pedagógica están orientados a desarrollar tres grupos de competencias en los jóvenes: individuales (responsabilidad, integridad, presencia), sociales (relaciones interpersonales, actitud de servicio, trabajo en equipo) y profesionales (capacidad de aprendizaje, humildad, iniciativa, esfuerzo y perseverancia). Los cursos de formación se extienden a lo largo de un período de diez meses. Tienen una carga horaria de 250 horas. Durante el período de inserción laboral los jóvenes participan de un proceso de tutoría, que tiene una carga anual de aproximadamente 50 horas, donde se articulan encuentros grupales e individuales. Para acceder a la fase de inserción laboral, los jóvenes deben haber cumplido con un conjunto de requisitos durante la fase de formación. Entre ellos destaca la exigencia de haber culminado los estudios secundarios, elemento sin el cual no son postulados a las empresas.



## LA RED ESTRATÉGICA

La red estratégica de la Fundación que es uno de los elementos más innovadores de la misma está conformada por cuatro sectores:

- **El sector social.** Está integrado por los y las jóvenes, destinatarios estratégicos del Programa. En Latinoamérica, la mayoría de la juventud sólo accede a trabajos precarios por carecer de experiencia laboral o de las competencias requeridas por el mercado del trabajo.
- **El sector educativo.** Está integrado por instituciones públicas de nivel secundario ubicadas en el radio de influencia de los Centros Forge. Existen acuerdos firmados con las autoridades públicas locales para la realización de la tarea de sensibilización en los referidos centros educativos. La derivación de jóvenes al *Programa Formación y Trabajo* permite a estas instituciones beneficiar a sus alumnos y alumnas con una formación técnica y humanística, pensadas para mejorar su empleabilidad una vez finalizada su formación. Fundación Forge ayuda a que los jóvenes finalicen sus estudios secundarios.
- **El sector institucional.** Conforman el contexto en el cual se desenvuelve la juventud: clubes, instituciones culturales y religiosas, ONGs orientadas al bien público, entre otras. La Fundación trabaja en red con todas ellas, promoviendo la derivación de jóvenes al *Programa Formación y Trabajo* y potenciando el efecto conjunto de trabajar para mejorar la calidad de vida de la comunidad en la cual actúan.
- **El sector laboral.** A partir de un relevamiento permanente con empresas de distintos sectores de actividad, se identifican especialidades –altamente demandadas– para las cuales no existe una formación específica en el mercado. Dentro de los sectores de actividad seleccionados, Forge identifica a aquellos empleadores de calidad, que son empresas que asignan valor estratégico a sus RRHH, que cumplen con la ley, que tienen planes de desarrollo, que priorizan la promoción interna, que ofrecen un buen clima laboral y un adecuado nivel de remuneraciones. **Estas empresas de calidad conforman la Red de Empresas Forge.** Estas empresas tienen la posibilidad de reclutar gratuitamente recursos humanos capacitados a la medida de sus necesidades.

Son además invitadas a participar en la actualización de los contenidos técnicos de los programas y en el dictado de temas específicos para los cuales estén especialmente preparadas.

Algunas de las Empresas de la Red de Empresas Forge, y muchas otras de gran porte colaboran también económicamente aportando financiamiento para proyectos especiales, funcionamiento de sedes y/o apoyo al Programa de Becas de jóvenes.

Este enfoque estratégico le permite a FF conformar un sistema que integra la educación formal, la capacitación laboral y la inserción en empresas de calidad, articulando circuitos que habitualmente se encuentran desarticulados en los países de Latinoamérica. Sin duda, este es uno de los elementos más innovadores que aporta la fundación y le permite tener el éxito alcanzado hasta el momento.

## Algunos datos de impacto de Fundación Forge en América Latina

- **9** años de trabajo en América Latina.
- **4** países: Argentina, Uruguay, Perú y México.
- **7** centros de formación de jóvenes.
- **5** orientaciones técnicas conforman el programa.
- **2.700** jóvenes participan del programa en 2014.
- **139** instituciones secundarias públicas derivan alumnos a Forge.
- **200** empresas incorporan graduados del programa.
- **50** profesionales rentados integran el equipo de formación y tutoría.
- **80%** de los jóvenes que finalizan el programa se inserta en el mercado laboral de calidad.
- **90%** de los jóvenes empleados expresan alta satisfacción con el trabajo obtenido y califican positivamente a su empleador.

*“La cifra por sí sola es elocuente. ¿Qué otros programas públicos o privados en Uruguay dirigidos a esta población-objetivo logran un índice similar de inserción laboral de sus egresados? La respuesta es: ninguno.”*

Esta contundencia de la afirmación del Prof. Licandro, exime de mayores comentarios.

### » CLAVES DEL ÉXITO

El éxito de la propuesta de Fundación Forge se explica en buena medida por los siguientes factores:

- **Acuerdo con el sistema educativo formal**, que facilita el complemento de la educación pública forma con la capacitación para el mundo del trabajo que proporciona Forge. El elemento innovador y fundamental es que si los jóvenes abandonan el sistema educativo formal, deben también dejar su capacitación en la fundación y no son postulados en las empresas.
- **Involucramiento de las empresas** desde la génesis del proyecto las empresas están estrechamente involucradas en todo el proceso educativo.

- **Modelo de enseñanza – aprendizaje.** Se combina adecuadamente enseñanza Técnica y Humanística. Esta última se basa en valores y elementos actitudinales vinculados con el mundo del trabajo y muy especialmente con las empresas de calidad.
- **Calidad de las acciones.** Existe en la organización una preocupación permanente porque todas las acciones de la Fundación sean de alta calidad. En el presente año Forge obtuvo la Certificación de Entidad Educativa de Calidad, de la Fundación Horreüm de País Vasco.
- **Construir alianzas confiables.** Tener una política muy firme de alianzas con todos los actores involucrados en la temática del empleo juvenil y ser confiable y valorado por dichos actores es una de las más importantes claves del éxito de esta experiencia.

Al decir de Licandro: *“Es una institución donde la calidez humana y el comportamiento ético se amalgaman casi a la perfección con los requerimientos de una gestión que debe ser eficaz y eficiente”*<sup>2</sup>. ■

---

<sup>2</sup> Licandro Oscar (2010, p 33). Estrategias de formación exitosas para la inserción laboral de jóvenes de sectores sociales vulnerables. *Punto.Edu. N° 19. Agosto 2010.*



# Cuadernos de RSO » Vol. 2 N°1 · Año 2014

- **El sentido de la empresa y la vocación del empresario** - Carlos Hoevel
- **Estado de la Responsabilidad Social Universitaria. El aporte de AUSJAL a la institucionalización del enfoque en América Latina** - Daniela Gargantini
- **Democratizando la información contable. Estados de Valor Agregado y la Huella de Valor** - Luis Perera
- **Levantando las críticas a la RSE: el aporte de la Economía Civil** - Oscar D. Licandro
- **El Buen Gobierno en las organizaciones de la sociedad civil** - Anabel Cruz
- **Techo: el caso de una organización social que aprendió a construir relaciones de colaboración con el sector privado** - Natalia Camiruaga
- **BOOK REVIEW - Experiencias de Negocios Inclusivos en Uruguay** - Ana Lanero
- **TERCER SECTOR - El Caso de Fundación Forge Uruguay** - Fernando Panizza

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