



Cuadernos de RSO

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

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



Universidad
Católica del
Uruguay

Cuadernos de RSO

Publicación interdisciplinaria sobre
Responsabilidad Social de las Organizaciones

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



Universidad
Católica del
Uruguay

Montevideo – Uruguay

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

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

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

Esta revista está indizada en LATINDEX

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

Impreso y encuadernado en Mastergraf srl
Depósito Legal 363.163 - Comisión del Papel
Edición Amparada al Decreto 218/96

CUADERNOS DE RSO

Publicación interdisciplinaria sobre Responsabilidad Social de las Organizaciones

Editor

Oscar D. Licandro - Universidad Católica del Uruguay

Comité Editorial

- Lisandro Alvarado Peña - Universidad de Zulia (Venezuela)
- Gabriel Berger - Universidad de San Andrés (Argentina)
- Analía Bettoni - Instituto de Comunicación y Desarrollo (Uruguay)
- Cristina Calvo - Universidad de Buenos Aires (Argentina)
- Marisa Ferreira - Universidad de Porto (Portugal)
- Omar França - Universidad Católica (Uruguay)
- Daniela Gargantini - Universidad Católica de Córdoba (Argentina)
- Octavio Groppa - Universidad Católica (Argentina)
- Ana Hirsch - Universidad Autónoma de Baja California (México)
- Carlos Hoevel - Universidad Católica (Argentina)
- Andrés Lalanne - Centro Latinoamericano de Economía Humana (Uruguay)
- Pablo Landoni - Universidad Católica (Uruguay)
- Ana Lanero - Universidad de León (España)
- Emerson Mainardes - FUCAPE Business School (Brasil)
- Juan José Martí Noguera - Centro de Estudios y Análisis Económico. Universidad Antonio Nariño. Sede Cali (Colombia)
- Gracia Navarro - Universidad de Concepción (Chile)
- Arminda Paço - Universidad de Beira Interior (Portugal)
- Jaqueline Pels - Universidad Torcuato Di Tella (Argentina)
- 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)
- José Luis Vázquez - Universidad de León (España)
- Cecilia Zaffaroni - Equipos Mori (Uruguay)
- Adrián Zicari - Essec Business School (Francia)

9

Editorial

11

Una relectura de la noción del bien común y su relación con la economía

Octavio Groppa (Argentina)

33

Voluntariado Corporativo en Uruguay: ¿qué motiva a los empleados a participar?

Oscar Licandro (Uruguay), Arminda Paço (Portugal) y Stefanía Yapor (Uruguay)

55

Las Cajas Populares en Uruguay: segundo período

Gustavo Concari (Uruguay)

69

Patrones de compromiso social empresario en empresas industriales con alto impacto local

Gabriel Berger y Carolina Agrest (Argentina)

103

Estudio de caso: El voluntariado corporativo en Sabre - Uruguay

Patricia Correa (Uruguay)

127

Estudio de caso: el control interno, la gestión de riesgos y la responsabilidad social en la Universidad de Barcelona

Maurici Romero y Jordi Miret (España)

139

BOOK REVIEW

Capitalismo Consciente - John McKey y Raj Sisodia

Comenta: Álvaro Sorondo (Uruguay)

145

TERCER SECTOR

Fondo Región Colonia

Andrés Thompson (Uruguay)

A cuatro años de que Cuadernos de RSO se publicara por primera vez, en diciembre de 2013, estamos presentando su octavo volumen. Han sido cuatro años de desafíos y de esfuerzos para elaborar, imprimir, difundir y distribuir esta revista; lo que fue posible gracias a la contribución de muchas personas, entre las cuales se encuentran obviamente los autores de artículos y los integrantes del comité editorial. Queremos hoy reconocer y agradecer a todas esas personas por su invaluable aporte y apoyo, y particularmente a dos de ellas. Por un lado, al Dr. Juan José Martín Noguera de España, quien se “ha puesto al hombro” el área temática de la Responsabilidad Social Universitaria y nos ha ayudado a contactar e invitar autores de diferentes países de Hispanoamérica que escriben sobre esta temática. Y por otro, a Florencia Gambetta, quien se ha encargado del diseño y la diagramación de todos los ejemplares de Cuadernos de RSO.

En este volumen se incluyen seis artículos escritos por autores de Uruguay, Argentina, España y Portugal. El primero de ellos es titulado “Una relectura de la noción del bien común y su relación con la economía”, escrito por Octavio Groppa de Argentina. Con este artículo queremos mantener la continuidad de aportes dentro de un área temática que consideramos central al Programa de Investigación sobre la RSE (del que Cuadernos de RSO es su principal medio de difusión): los nuevos enfoques sobre la economía que cuestionan el paradigma neoclásico y ponen a la persona humana en el centro, al tiempo que proponen una redefinición de los fines de la empresa y su rol en la sociedad, opuesta a la idea que los centra en la maximización de la rentabilidad del capital. Dentro de esta línea temática se inscribe el Book Review, en el que Álvaro Sorondo de Uruguay comenta el libro “Capitalismo Consciente” de John McKey y Raj Sisodia.

Se incluyen dos artículos sobre voluntariado corporativo, que es otra de las líneas de trabajo del Programa de Investigación sobre RSE. El primero, escrito por Oscar Licandro y Stefania Yapor de Uruguay, conjuntamente con Arminda Paço de Portugal, consiste en la presentación de resultados parciales de una investigación en curso sobre los factores que motivan a los empleados a participar en actividades de voluntariado corporativo. El segundo, escrito por Patricia Correa de Uruguay, es el cuarto estudio de caso sobre esta temática publicado en Cuadernos de RSO, que en esta oportunidad describe y analiza la experiencia de Sabre en materia de voluntariado corporativo.

Bajo el título “Patrones de Compromiso Social Empresario en empresas industriales con alto impacto social”, Gabriel Berger y Carolina Agrest de Argentina, presentan los resultados de una investigación, mediante el estudio comparado de varios casos, sobre el compromiso social de un grupo de importantes empresas que operan en ese país. Gabriel Berger es director del Centro de Innovación Social de la Universidad de San Andrés en Buenos Aires y uno de los principales referentes en temas de Economía Social de Latinoamérica; por lo tanto es un honor tener la oportunidad de publicar uno de sus trabajos.

Se publica un nuevo artículo sobre las Cajas Populares en Uruguay, escrito por Gustavo Concari. En el anterior, incluido en el primer volumen de 2016, el autor analizó la primera etapa de esta experiencia que transcurrió entre 1907 y 1938, mientras que en éste se focaliza en el período comprendido entre 1939 y 1959. El estudio de estas cajas permite conocer una de las primeras

experiencias de empresas microfinancieras con fines sociales en Uruguay. Y también, es un trabajo que contribuye a conocer el prolífero accionar de la Iglesia Católica y de los católicos en el terreno social, económico y político durante la primera mitad del siglo XX, con el objetivo de poner en práctica los principios de su doctrina social. Ese accionar, además de las Cajas Populares, se concretó mediante el impulso de la actividad sindical obrera, la actividad política (el partido Unión Cívica), los sindicatos agrícolas (precursores del actual cooperativismo en este sector), la prestación de servicios integrales de salud, la creación de instituciones educativas (escuelas y liceos) en todo el país y la fundación de innumerables instituciones que brindaban asistencia a colectivos vulnerables (ancianos, huérfanos, personas con discapacidad, etc.), entre otros.

El sexto artículo es un estudio de caso sobre un tema poco estudiado en el marco de la Responsabilidad Social Universitaria. Este artículo, titulado "Control interno, gestión de riesgos y responsabilidad social: el caso de la Universidad de Barcelona", fue escrito por dos profesores de esta universidad: Maurici Romero Mulero y Jordi Miret Martí.

Finalmente, en la sección sobre el Tercer Sector se presenta a Fondo Región Colonia, una asociación civil integrada por líderes comunitarios de distintas localidades de ese departamento, que tiene como propósito contribuir al fortalecimiento institucional de las organizaciones sociales que operan en ese territorio.

Una relectura de la noción de bien común y su relación con la economía¹

RESUMEN

La idea de bien común tiene su origen en la antigüedad clásica. Es posible rastrear sus antecedentes hasta Parménides con su noción de táxis (Krings 1966), pasando por Platón, los estoicos y, desde luego, Aristóteles.

El objetivo de este trabajo es repasar los aportes de algunos autores que incidieron fuertemente en la conformación del concepto en el pensamiento católico, procurando dar con una definición y estableciendo su relación con la economía. Tal como la comprendemos hoy, la noción fue especificada fundamentalmente en los últimos dos siglos, por autores que partieron del esquema conceptual elaborado por Tomás de Aquino. Por tal motivo comenzaré por sus antecedentes en el pensamiento de Aristóteles, como fuente lejana, y el Aquinate. A ellos se agregan, más cerca de nosotros, Antonio Rosmini y los jesuitas Luigi Taparelli y Heinrich Pesch. Posteriormente, es revisado brevemente el tratamiento que se da al tema desde algunos abordajes contemporáneos, como el enfoque de las capacidades, la ética del discurso y la economía civil. Por último, se presenta el desarrollo ofrecido por Bernard Lonergan, sj, sobre el problema del bien de la sociedad, que aporta una mayor diferenciación del concepto, más una breve mención al rol que le cabe a la economía como ciencia en la tarea de realizar el bien común, siguiendo sus aportes en la materia.

Palabras clave: bien común, bien social, moral social, orden, Lonergan.

ABSTRACT

The notion of common good has its origin in classic antiquity. It is possible to track its antecedents from Parmenides, with his notion of táxis (Krings 1966), passing through Plato, the Stoics and, of course, Aristotle. The objective of this work is to review the contributions of some

¹ Este artículo fue publicado como "Una reinterpretación de la noción de bien común y su relación con la economía", *Éthique et Économique / Ethics and Economics* 11 (2) (2014) 73-93.

DATOS DEL AUTOR:

Octavio Groppa

Título académico: Licenciado en Economía, Licenciado en Teología y Candidato a Doctor

Pertenencia institucional:

Centro de Estudios en Economía y Cultura de la Universidad Católica Argentina

Cargo: Investigador

CONTACTO:

octaviogroppa@yahoo.com.ar

Recibido: 05/04/2017

Aceptado: 06/05/2017

authors who strongly influenced the conformation of that concept in Catholic thought, aiming to a definition and stating its relationship with economics.

As we understand it today, the notion was fundamentally specified in the last two centuries, by authors who departed from the conceptual scheme elaborated by Thomas Aquinas. For this reason I shall begin with its antecedents in the thought of Aristotle, as a distant source, and Aquinas. To them are added, closer to us, Antonio Rosmini and the Jesuits Luigi Taparelli and Heinrich Pesch. Subsequently, it is briefly reviewed the treatment given to the subject by some contemporary schools of thought, such as the capabilities approach, the ethics of discourse and civil economy. Finally, the development offered by Bernard Lonergan on the problem of the good of society (which brings a greater differentiation of the notion) is presented, plus a brief mention of the role that economics has as a science in the task of realizing the common good, following his contributions in the matter.

Keywords: bien común, bien social, moral social, orden, Lonergan.



EL BIEN COMÚN EN ARISTÓTELES Y TOMÁS DE AQUINO

ARISTÓTELES

Para hablar del bien común en Aristóteles debemos comprender primero qué entiende este autor por bien. En la *Ética Nicomáquea* el filósofo de Estagira define el bien del hombre como “una actividad del alma de acuerdo con la virtud” (Aristóteles 2004: 1098a, 17). Por su parte, la virtud se adquiere al obrar conforme a la “recta razón”, que es obra de la prudencia (*frónesis*), mediante la cual la persona que actúa elige la vía intermedia entre dos extremos viciosos por defecto o por exceso. La prudencia es, por tanto, una virtud de segundo orden, o virtud de virtudes, pues regula a las restantes (fortaleza, templanza, justicia) en tanto reconoce los medios para alcanzar el bien. A decir del Estagirita, la prudencia es un “modo de ser racional verdadero y práctico respecto de lo que es bueno y malo para el hombre” (1140 b, 2). El bien es, por tanto, el motivo, o en palabras de Aristóteles, el “principio de acción”. Sin embargo, “para el hombre corrompido por el placer o el dolor, el principio no es manifiesto, y ya no ve la necesidad de elegirlo y hacerlo todo con vistas a tal fin: el vicio destruye el principio” (1140b, 16ss). Es decir, hace falta contar de antemano con cierta aprehensión del bien (dirá más tarde Tomás de Aquino) para buscarlo.

El bien y la virtud quedan, por tanto, definidos recíprocamente. Esta definición recíproca de los términos es estricta, pero general o abstracta. En el campo de la ética no señala el camino para acceder al bien o crecer en la virtud, pues se supone ya, en cierto grado, aquello que se pretende alcanzar. Sólo puede pretender alcanzar la virtud quien ya la posee de algún modo. En este sentido, Aristóteles afirma que “la prudencia de nada servirá a los que ya son buenos, pero tampoco a los que no la tienen” (1143b, 29). Se trata, pues, de un problema circular para la pedagogía de la moral.

El problema del bien común es tratado en esta obra al analizar la amistad. La amistad es lo contrario del obrar por interés (1164a, 6). Se da entre iguales, y en la medida en que requiere

la comunidad de intenciones y deseos (1167b, 3ss) supone “hombres buenos” que obran racionalmente, o conforme a la recta razón o bien. Por el contrario,

los malos no pueden concordar excepto en pequeña medida, como tampoco ser amigos, porque en los beneficios aspiran alcanzar más de lo que les corresponde, y se quedan rezagados en los trabajos y servicios públicos. Y como cada uno desea estas cosas para sí, critica y pone trabas a su vecino, y si no se atiende a la comunidad, ésta se destruye (1167b, 8ss).

En otras palabras, la subsistencia de la sociedad requiere la coherencia de las acciones entre los individuos que la conforman, y ésta es posible en la medida en que son virtuosos. En cambio, el conflicto permanente la desintegra. Tenemos entonces reunidos aquí los elementos esenciales que conforman el esqueleto para tratar la cuestión por la tradición tomista, que fundamenta la constitución de la sociedad a partir de la racionalidad de acciones y discursos, consecuencia de la relacionalidad *ontológica* del ser humano (*zoón politikón*).

TOMÁS DE AQUINO

Tomás de Aquino tampoco desarrolló propiamente una moral social de manera sistemática, como sí lo hizo con la moral individual. Su reflexión sobre el bien presenta un andamiaje decididamente aristotélico, aunque su término final o trascendental –Dios– es diferente, lo que modifica radicalmente el pensamiento de Aristóteles. Para Tomás, el bien moral surge de la combinación de tres elementos: la determinación del fin virtuoso –tarea de la razón práctica–, la inclinación del agente a la virtud, es decir, el deseo de ser virtuoso (lo cual ya supone, como hemos visto en Aristóteles, cierto grado de virtud), y en tercer lugar, la apropiada elección de las acciones que permiten alcanzar en las circunstancias concretas de lugar y momento el fin comprendido y deseado (Sousa-Lara 2010). En otras palabras, la razón práctica determina la bondad del fin y escoge los medios y acciones que conducen allí. Pero el bien se alcanzará sólo si la persona pasa a la acción. En consecuencia, como la realización del bien requiere su previa aprehensión afectiva, se da un proceso de retroalimentación entre la comprensión inteligente del problema y la virtud del agente que va progresando a medida que descubre mejor la realidad.

El bien común, por su parte, es el fin de cualquier comunidad. La determinación de este fin depende del lugar que ocupa la determinada comunidad en un orden jerárquico.. Las comunidades típicas en el pensamiento tomista son la familia, el Estado, la Iglesia. El grado sumo de bien común es Dios, fuente de todo bien y bien último al que se ordenan todos los bienes particulares (*Contra Gentiles*, lib. 3 cap. 17 n. 6; *S Th* I, q. 60 a. 5 ad 5).

Tomás tiene una comprensión jerárquica de toda la realidad, la cual deriva de su metafísica y se proyecta sobre su interpretación del universo, de la biología, de la sociedad, de la política y de la acción humana (moral). El Ser en general presenta un orden jerárquico, desde Dios a las plantas (incluyendo ¡los ángeles!). En este marco, es clave la noción de *ordo*, que recibe de San Agustín y del Pseudo-Dionisio, y heredera de las ideas de *táxis* y *kosmos* de la antigua Grecia. El orden del mundo es una unidad o entidad compleja que deriva de las *relaciones* entre los miembros que lo constituyen (Krings 1966) e implica su carácter inteligible, es decir, comprensible (en el sentido de no absurdo).¹

¹ La metafísica tomista puede comprenderse como una serie de niveles de perfección hacia una mayor inteligencia o autoposesión consciente. Es decir, un objeto inteligible supone un nivel superior inteligente que le proporciona su

La idea de *ordo* es correlativa a la de ley natural. Esta noción expresa que todas las cosas y aún los objetos posibles de la intencionalidad humana tienen (o, en el caso de la intencionalidad, deben tener) una racionalidad derivada de su lugar en el orden total. En la comprensión estática de la realidad en esos tiempos, la ley natural es la metáfora que se opone al absurdo como término de la acción humana.

En este marco, el bien común es la coherencia generalizada de todas las acciones, de modo que cada una de ellas alcanza su realización o fin. Por lo tanto, es el objeto de la ley (el aspecto social o colectivo de la ley natural) y coincide con lo que Tomás denomina “justicia legal” (*S Th* I-II c. 90 a. 2 y 3), en donde legal tiene este sentido ontológico. Esta ley no se impone heterónoma y coercitivamente, es decir, de modo forense (como sería el caso de la ley positiva), pues la virtud individual es (y aquí apela a un recurso platónico) participación en la ley general o bien colectivo (*S Th* I-II c. 90, a.1 ad 1; c. 91 a. 6 co).

Tal orden de los seres conduce a Tomás a distinguir entre fines próximos y mediatos de la acción moral. La acción moral es buena si su fin último lo es, de forma que su fin próximo esté alineado con aquél (*S Th* I-II c. 19). Este fin último es reconocido por la virtud de la prudencia que, como enseña Aristóteles, cumple la función de encontrar los medios para realizar la acción buena (*Super Sent.*, lib. 3, q. 2, a. 3. c.). Ahora bien, podemos afirmar que la virtud de la prudencia orienta nuestra razón práctica, es decir, se mueve en el campo de nuestro sentido común, en tanto ilumina los caminos de acción en lo concerniente a objetivos directamente relacionados con nosotros. Pero si el bien común es una configuración mediata respecto de las acciones individuales, entonces debemos concluir que no debería ser comprensible o claramente anticipable por la razón práctica.² La virtud de la prudencia no tendría función aquí. Se requiere, por tanto, un ejercicio teórico de la razón para comprender esta realidad compleja. En este sentido, Tomás expresa que es la razón intelectual o entendimiento teórico el que capta la unidad o sentido de la multitud de actos u operaciones que comprende la razón práctica (*Super Sent.*, lib. 4 d. 49 q. 1 a. 1 qc. 3 ad 1).³

El problema con que nos encontramos entonces es que no existe aprehensión afectiva del bien social, pues éste es una realidad compleja y mediata respecto de la acción humana, de forma que aún un sujeto que obra con honestidad de conciencia persiguiendo el bien puede incluso coadyuvar a la concreción de un mal social como consecuencia de efectos secundarios no intencionados e ignorados. En economía, por ejemplo, se observa esta posibilidad cuando se dan comportamientos defensivos (como la compra de moneda extranjera cuando se prevé una crisis económica) que pueden generar un efecto de manada que corrompe el orden social.

inteligibilidad. Esa es la relación entre la forma, en tanto principio actual, y la materia, que es el coprincipio pasivo que constituye el ente real. Análogamente, un ser inteligente supone (hoy diríamos “trascendentalmente”) una Inteligencia completa que le dona su formalidad. Por ello Tomás considera que el orden del universo es una muestra de la existencia de Dios (*S Th* I, c. 2 a. 3 co. 5).

2 De hecho, Tomás considera que a veces la consecución del bien común lleva cierto daño o sacrificio desde la perspectiva de algún bien particular. Con todo, delega en la autoridad, en virtud de su posición, el poder de definir el bien común en concreto, atribuyéndole un grado de conocimiento que en nuestra época difícilmente aceptaríamos (*S Th* c. 97 a. 4 co).

3 Esta afirmación, sin embargo, no se concilia con lo expresado en *S Th* II-II, q. 47 a. 10 co., donde sostiene que el bien común sí es objeto de la prudencia: “dado que es propio de la prudencia deliberar, juzgar y ordenar los medios para llegar al fin debido, es evidente que la prudencia abarca no sólo el bien particular de un solo hombre, sino el bien común de la multitud.” Enseguida afirmará que hay distintos tipos de prudencia: “la prudencia propiamente dicha, ordenada al bien personal particular; la prudencia económica, ordenada al bien común de la casa o de la familia, y la prudencia política, ordenada al bien común de la ciudad o de la nación” (*S Th* II-II, q. 47 a. 11 co.).

Pero existe otro elemento esencial para la concepción tomista del bien común. Como la mentada unidad no se da de manera mecánica (pues los seres humanos son libres) será necesaria una autoridad que oriente al conjunto al bien. Tal es la justificación de la autoridad política.

[L]a vida social entre muchos no se da si no hay al frente alguien que los oriente al bien común, pues la multitud de por sí tiende a muchas cosas; y uno sólo a una. Por esto dice el Filósofo en Politic. que, cuando muchos se ordenan a algo único, siempre se encuentra uno que es primero y dirige (S Th I, q. 96 a. 4 co.).⁴



EL BIEN COMÚN EN AUTORES CATÓLICOS MODERNOS

En nuestro camino hacia una mayor especificación del concepto del bien común es inevitable detenerse en la reflexión desarrollada en el siglo XIX sobre la cuestión. Presento de manera muy sumaria los aportes de tres de los autores sindicados como hitos fundamentales en la materia; en orden cronológico, Antonio Rosmini, Luigi Taparelli D'Azeglio y, con su obra publicada ya entrado el siglo XX, Heinrich Pesch.

ANTONIO ROSMINI

A. Rosmini procura elaborar una crítica a los desarrollos del utilitarismo y su aplicación en la economía. Al igual que otros escritores católicos posteriores, su meta en esta materia es superar los reduccionismos del individualismo y del Estado absolutista.. Su argumentación es eminentemente filosófica y legal.

El bien común es para Rosmini el fin de la sociedad civil.⁵ Sin embargo, “la sociedad está instituida para el bien de los individuos que la componen”, de forma que el bien de la sociedad civil “sólo puede ser el bien común de sus miembros” (Rosmini 1996: 1679; Hoevel 2013: 160). Por tanto, el bien común no puede ser alcanzado negando los derechos individuales. Lo contrario volvería la búsqueda del bien común en el bien de las mayorías.

No obstante, existe una regulación entre el bien común y el bien individual que se da primeramente por vía de la ley. El sacrificio que los individuos deben hacer se justifica por el mayor bien para el conjunto que compensa incluso el sacrificio que aquéllos debieron realizar. Para este autor, no existe pérdida real, sino sólo un “cambio de modalidad” del bien (Rosmini, 1996; citado en Hoevel, 2013).

Pero no sólo la ley rige la relación entre el bien común y el individual. También existe la “amalgama de derechos”. Por esta noción se refiere al cambio que sufren algunos derechos individuales en virtud de la dinámica social, transformándose en derechos comunes. Este cambio es realizado por el Estado, creando un bien público, que si bien es parte del bien común, se distingue de los bienes individuales. Se trata, por ende, del bien del Estado en tanto parte rectora y constitutiva de la sociedad (Hoevel 2013, 161). El bien público, de nuevo, no puede avanzar sobre los derechos individuales sin recompensa por la pérdida sufrida.

4 De forma parecida argumenta en De Regimine Principorum, cap. 1.

5 En este apartado tomo como fuente el trabajo especializado de Hoevel (2013).

Rosmini reconoce una dimensión social de la prudencia, en tanto la implementación de una política económica requiere elegir entre las diferentes leyes económicas:

[L]a sociedad civil puede ser justa de muchos modos, no solo en uno. Debemos buscar, por tanto, entre los casos libres de injusticia en la sociedad civil aquel caso particular que mejor protege la justicia de las perturbaciones y facilita el avance de la felicidad humana. (...) [E]sta determinación de la sociedad (...) está indicada sólo por la prudencia civil. (Rosmini, 1996: n. 2580; citado en Hoevel, 2013: 158).

LUIGI TAPARELLI D'AZEGLIO

Taparelli es un filósofo tomista de mediados del siglo XIX, quien formulara por primera vez la idea de "justicia social" (Taparelli 1866: §353). Tiene como base la mencionada noción metafísica de ley natural en tanto orden racional que requiere la consistencia de todas las dimensiones de la realidad. En este sentido, puede decirse que tiene una visión legalista de la realidad. En su exposición, Taparelli sintetiza de manera magistral el pensamiento de Tomás: toda acción humana tiene un término inmediato o útil y un término final u *honesto*, también llamado *bien de orden*. El que define la moralidad del acto es, como puede deducirse, el término final (Taparelli 1866: §18-§20), al cual debe adecuarse el bien particular (Taparelli 1866: §455). Este bien de orden es objeto del entendimiento (Taparelli 1866: §167), pues la inteligencia es precisamente la capacidad de captar unidades a partir de los datos que se le presentan.

A la jerarquía de términos corresponde una jerarquía de derechos. Así, cuanto más general es el orden del derecho, mayor será su poder. Como consecuencia, *ceteris paribus* el derecho social tiene una prioridad respecto del derecho individual (Taparelli 1866: §363).

Para alcanzar el bien o justicia social, será preciso coordinar las acciones de los miembros que conforman la sociedad. Esta función le cabe a la autoridad. Debe tenerse en cuenta, sin embargo, el talante metafísico del razonamiento de Taparelli. Autoridad, en sentido metafísico, no se refiere al gobernante, sino a la función de gobierno. Se trata de un "principio inteligente que coordina las inteligencias asociadas" (Taparelli 1866: §426). Qué forma concreta tome esta función necesaria (o, en sus palabras, "natural") es otra cuestión.

A la normatividad que se sigue del bien último (y que funda el poder de la autoridad) corresponde una *obligatio* de parte de los individuos que exige *obediencia* (Taparelli 1866: §435). De tal manera, "la ley está determinada por el bien común" (Taparelli 1866: §427). El desarrollo abstracto o metafísico de Taparelli lo convierte en un ferviente opositor a las doctrinas del "pacto social" como fundante del poder. En principio, la autoridad reside "esencialmente" en el gobernante, al cual los gobernados deben obediencia. La legitimidad del poder deriva para este autor de la historia; básicamente, por herencia de los legítimos poseedores de la tierra (medios económicos). De allí se deduce una posición política más bien conservadora. Este rasgo de su pensamiento lleva a que por momentos parezca confundir la idea metafísica de "garantía de unidad de la multitud" con el ejercicio efectivo de la autoridad. No obstante, admite que cuando el ejercicio del poder se aleja del bien común, el gobernante pierde la autoridad pues pierde la "independencia" que le da el ceñirse al fin último. En suma, el criterio es una noción de bien común metafísicamente definida, sin determinación concreta, y no la soberanía del pueblo. Su pensamiento trasluce cierta preferencia por el régimen monárquico de gobierno.

HEINRICH PESCH

Pesch (1905) también cuenta como base de su pensamiento a la metafísica aristotélico-tomista, pero su desarrollo se centra en la economía, más que en el derecho. Propone un modelo económico que se rija por el bien común, al que llamó *solidarismo*, como alternativa al capitalismo liberal y al socialismo. El solidarismo implica la “subordinación a un todo social con relación al fin de este mismo todo, y también cooperación positiva para ese fin, que mediatamente contribuye a la felicidad de cada uno en particular” (Pesch 1905: 67). Su esquema arraiga en la acción humana éticamente orientada, y supone una autoridad que se guía por el bien común, de modo que el “principio económico” o de la eficiencia en el uso de los recursos debe estar regulado por y subordinado a “la norma de justicia, solidaridad y caridad” (Pesch 1905: 74).

El enfoque de Pesch, por tanto, tiene una orientación teleológica. Ello tiene como consecuencia que el fin de la economía no será la maximización de las utilidades individuales (de donde se deriva el pseudo-problema de la agregación de las utilidades individuales para alcanzar el resultado colectivo), sino el bienestar social. La actividad económica apunta, por ende, a la satisfacción de las necesidades. De aquí se sigue que existe una relación intrínseca entre las dos categorías clásicas de valor de uso y valor de cambio, de manera que éste último tiende al primero (Pesch 1905: 81-2), pues nadie intercambia un bien que no sea valioso para él. De modo que la cesura entre ambas nociones, señalada por ejemplo por Marx (1867), no es procedente.

En línea con la tradición de autores católicos, Pesch señala que la sociedad como organismo no debe entenderse sino de forma analógica, pues las partes que la componen -los individuos- son totalidades en sí mismas, de modo que su ser no queda definido a partir del todo que conforman, como sí ocurre en los organismos físicos (Pesch 1905: 233). La sociedad es un organismo “moral” (Pesch 1905: 234, 287, 388). Ello tiene una consecuencia importante –como lo señalan todos los autores católicos–, y es que el bien de la sociedad supone el bien de los individuos y no puede obtenerse a costa de ellos. El fin social “sirve a su vez como medio para el bien de cada uno de los miembros en su totalidad, de suerte que (...) el fin sobre el que finalmente deben recaer los frutos de la actividad social, el fin por el cual en último término obra la sociedad, debe buscarse en las personas físicas para cuyo bien ésta se ha constituido” (Pesch 1905: 234). Este fin es

la producción, conservación y perfeccionamiento de todo el conjunto de condiciones e instituciones públicas mediante las cuales todos los miembros del Estado se hallen en la posibilidad de alcanzar libremente y por su propio esfuerzo su verdadero bienestar terreno según la medida de sus particulares aptitudes y circunstancias, y de conservarse en la posesión de lo legítimamente adquirido.

La indicada “posibilidad” es el bien común a todos los ciudadanos, que forma el fin social del Estado (Pesch 1905: 261).

Esta misma relación de respeto por la autonomía del orden inferior (que más tarde será denominado “principio de subsidiariedad”) se da también entre la economía nacional y las economías locales o particulares (Pesch 1905: 393).

Es interesante advertir que Pesch se refiere al bien común como “posibilidad”, como conjunto de condiciones, y no desde una perspectiva puramente metafísica. Se trata de un cambio de matiz que subsistirá en el tratamiento de la cuestión por parte de la DSI.



En el siglo XX, el Magisterio de la Iglesia elaboró una serie de documentos relativos a la cuestión social que conforman lo que se ha dado en llamar “Doctrina Social de la Iglesia”. El problema de la justicia social fue también abordado desde variados ángulos por otros autores. En este apartado, nos detenemos en algunas de ellas, como la ética del discurso, el enfoque de las capacidades y la economía civil.

MAGISTERIO SOCIAL DE LA IGLESIA

La tradición de reflexión en torno a la idea de bien común tuvo dos hitos sobresalientes en el Magisterio Social Católico. Por un lado, la encíclica *Pacem in Terris*, del Papa Juan XXIII, expresa que es el bien “en el que deben participar todos los miembros de una comunidad política, aunque en grados diversos según sus propias funciones, méritos y condiciones” (PT 56) y lo define como “conjunto de condiciones sociales que permitan a los ciudadanos el desarrollo fácil y pleno de su propia perfección” (PT 58, citando MM 65). En la misma línea, la constitución *Gaudium et Spes* del Concilio Vaticano II (GS 74) señala que el bien común “abarca el conjunto de aquellas condiciones de la vida social con las que los hombres, familias y asociaciones pueden lograr más plena y fácilmente su perfección propia”.

Al respecto cabe destacar dos cuestiones. La primera, que al igual que en Pesch, se define al bien común como un conjunto de *condiciones*. Es decir, no se pone el acento en el bien en tanto término final (logro) que debe ser alcanzado, sino en el aspecto de las condiciones contextuales que deben existir para ello. La segunda cuestión a señalar es el uso de la expresión “propia perfección”. Detrás de ella subsiste la antropología metafísica que supone definida y más o menos cognoscible, en cierto sentido, la esencia humana. De cualquier modo, una lectura más complaciente podría interpretar la propia perfección como el propio bien, entendido en correspondencia con el bien de los demás.

ÉTICA DEL DISCURSO

Como se puede observar, estas definiciones no precisan el contenido específico de la idea de bien común, sino que ofrecen un marco general que debe ser respetado a la hora de la toma de decisiones. Al respecto, Micheline (2008) ha señalado la vaguedad del concepto. Sin embargo, una definición abierta puede tener la ventaja de evitar el exceso de sobredeterminar “paternalísticamente” lo que deba ser considerado como bien. La ambigüedad es criticada, básicamente, por el riesgo de utilización interesada del término. En este sentido, Micheline (2008: 68) expresa que la noción de bien común ha sido usada para justificar proyectos políticos totalitarios, como se dio, por ejemplo, durante la dictadura militar en la Argentina. En la línea de la Ética del Discurso, este autor procura alcanzar una noción “minimalista” de bien común (Micheline 2008: 70) susceptible de ser aceptada por todos los participantes de una sociedad pluralista y cosmopolita. Reconoce, empero, que este enfoque sería considerado insuficiente por posiciones “ideológicas o religiosas” (lo cual, a mi entender, podría poner en riesgo la pretensión de una definición aceptable por todos).

En su opinión, la definición clásica del bien común sería, por su carácter “esencialista”, dependiente de los condicionamientos históricos y culturales de una sociedad agraria, estática y ho-

mogénea (Michelini 2008: 106). Para adaptarla a la vida moderna, habría que definirla como un procedimiento que garantice la participación “en igualdad de condiciones en un diálogo «en serio» sobre todos aquellos asuntos que le afectan en el ámbito público” (Michelini 2008: 99).

Comparto con el autor (y muchos otros) que una concepción sustantiva del bien común puede ser peligrosa. Sin embargo, dicha noción, como hemos visto, supone una noción trascendental del bien, en tanto término objetivo de la acción humana razonable. Por lo tanto, la decisión de dar con una definición de bien común que se aparte de su fundamento metafísico supone, por hipótesis, que se está abandonando la tarea de interpretar *ese* concepto, sustituyéndolo por otro. Se modifica la semántica, manteniendo la sintaxis. El concepto tradicional de bien común conjuga, precisamente, una perspectiva general abierta (“vaga”) y la perspectiva de la acción (moral) de los sujetos. En este sentido, sostengo que el contexto metafísico en el que surgió la noción de bien común, en tanto coordinación de las acciones individuales alcanzada por el obrar conforme a la virtud, no es tan sólo un elemento arqueológico que habla de la genealogía o la prehistoria del concepto, sino que es una dimensión estructurante o “arquitectónica”, sin la cual no se entiende cabalmente lo que se quiso afirmar con aquella noción en la tradición de pensamiento social católico. Por otra parte, considero que si se interpreta el concepto desde una metafísica gnoseológica como la elaborada por B. Lonergan, se puede ser fiel a la tradición salvando la limitación de sus presupuestos ontológicos, culturalmente dependientes.

Dejamos para otra oportunidad un análisis más exhaustivo de la argumentación ofrecida por Michelini, que deja muchos aspectos para el debate, pues, al lado de su pretensión antimetafísica subsisten elementos que parecen hacer referencia a las nociones trascendentales de verdad o de bien (sin las cuales, a mi entender, no se puede rehuir del relativismo, que es una autocontradicción performativa). Por ejemplo, al hablar de los “*mejores* argumentos” (Michelini 2008: 98; mi subrayado), del entendimiento como “*telos*” (Michelini 2008: 105), o incluso al dar por sentado que pueda haber una instancia aceptable por todos los afectados, cabe preguntarse cómo ha de establecerse una jerarquía de bien que defina lo “mejor” si no se supone una noción trascendental del bien como unidad inteligible, o bien por qué será necesario el supuesto de que exista la posibilidad del entendimiento. Para decirlo de otro modo, tal posibilidad es la noción trascendental de verdad. Por el momento, basta con concluir que la propuesta de Michelini no se trata, por tanto, de una nueva interpretación del concepto clásico, sino de un nuevo concepto que hace referencia más bien a una serie de acuerdos mínimos o consensos básicos. Como se verá más adelante, una interpretación renovada de la idea clásica no puede reducirse a una ética procedimental de mínimos, sino que debe ofrecer ciertas categorías racionalmente ordenadas o jerarquizadas para comprender el bien, aunque sin determinar su contenido específico, de modo que sea compatible con el pluralismo cultural.



ENFOQUE DE LAS CAPACIDADES

Otro autor que procura alcanzar una noción pluralista de justicia es, como se sabe, Amartya Sen. En sintonía con los escritores católicos del siglo XIX, el autor indio ha sido un adalid en la crítica a la interpretación utilitarista del bienestar. Sin embargo, a diferencia de ellos, no menciona la idea de bien, probablemente porque considere que implica una concesión a la metafísica. Su enfoque de las capacidades apunta a que “cada individuo alcance los funcionamientos que él considera valiosos”. La definición está cerca de la dada por la DSI, pero sin el fundamento metafísico, al sustituir “la propia perfección” por los funcionamientos o logros que cada uno

“considera valiosos”. En otras formulaciones, sin embargo, Sen se inclina por la expresión “que tengan razones para valorar”. La apelación a “razones” acerca su definición a la dada por la DSI, en la medida en que el bien o perfección es razonable o inteligible y no puede ser identificado con el deseo caprichoso.

La concepción del desarrollo como libertad de Sen supone que el individuo posea ciertos derechos (*entitlements*), pero sobre todo, capacidades (*capabilities*), es decir, posibilidades reales (medios, circunstancias adecuadas) para alcanzar aquello que desea ser, es decir, sus *funcionamientos* (*functionings*). En estos tres términos de la definición se puede observar una fuente aristotélica en su pensamiento. Los *derechos* suponen una definición formal de libertad. No son otra cosa sino la libertad *potencial* tal como la concibe el liberalismo. Si los relacionamos con la estructura del silogismo, constituyen la premisa mayor, es decir, la condición general que debe cumplirse para que la conclusión sea verdadera, o bien, el vínculo entre el condicionado y las condiciones (Lonergan [1957] 1999; Groppa 2009). El segundo término, *capacidades*, se corresponde con la premisa menor, o bien, el cumplimiento de la condición. Hace referencia al aspecto material del hecho en cuestión. Finalmente, los *funcionamientos* son el condicionado o conclusión, es decir, el hecho.

Sen agota allí sus pretensiones, en el sentido de que se niega a abrir juicio sobre el contenido de los funcionamientos. De hecho, ha tenido un importante debate con Martha Nussbaum acerca de la posibilidad de realizar un elenco de capacidades que deban ser garantizadas para el desarrollo humano. Al contrario de Sen, Nussbaum (2002) desarrolla un listado que pretende sirva de fundamento a “principios políticos básicos que las garantías constitucionales deberían suscribir” en cualquier nación del mundo (Nussbaum 2002: 112). Para fundamentar la universalidad de su propuesta apela a un criterio filosófico y a otro proveniente de la experiencia: por un lado, toma como base el desarrollo de las virtudes por Aristóteles y el imperativo categórico kantiano; por otro, la experiencia de diálogo intercultural que realizó en la India entre los años 1997 y 1998 (Groppa 2005a).⁶

Respecto de la coordinación de las elecciones individuales, Sen (1973) llama la atención acerca de la imposibilidad de alcanzarla sobre la base de la doctrina utilitarista del bienestar como agregación de utilidades individuales, en su crítica a la teoría de las preferencias reveladas de Samuelson.

La Economía del Bienestar había intentado hallar, partiendo del análisis de equilibrio general de Walras y Pareto, una solución formal al problema de la optimización en contextos de acción colectiva. La posibilidad de llegar a una solución por esta vía fue dinamitada, por un lado, por la teoría de los juegos, al sistematizar el dilema del prisionero, que demuestra que no es posible optimizar el bienestar sobre la base de información parcial y comportamientos egoístas, y por otro, por el “teorema de la imposibilidad” de Arrow (1950), quien demostró que no se puede alcanzar un resultado óptimo cuando existen al menos tres participantes con ordenamientos de preferencias diferentes o contradictorios. El teorema de Arrow puede ser leído como el reflejo en el aparato de análisis neoclásico del hecho de no incorporar las cuestiones de valor al analizar los caminos para alcanzar una acción colectiva coherente. O para decirlo de otro modo, la acción colectiva no puede ser coordinada sobre bases de pura racionalidad instrumental o si se parte de la pretensión de maximizar los intereses individuales. El desarrollo apuntado de Sen (1973) se inscribe en esta línea de crítica.

6 Otros autores han desarrollado asimismo sus propias listas a partir de variados criterios. Así, por ejemplo, Doyal y Gough (1991), o Max-Neef (1987). He analizado y confrontado sus propuestas en Groppa (2005b).

ECONOMÍA CIVIL

La economía civil de Zamagni y Bruni (2007) es acaso la corriente contemporánea en Economía que puede considerarse heredera del pensamiento social católico.

La reflexión sobre la “felicidad pública”, recibida de Genovesi, asume la doble dimensión colectivo-individual que hemos subrayado como característica del bien común. La economía es entendida a partir de las relaciones sociales, de modo que se incluyan en la comprensión de la acción económica motivaciones valorativas, altruistas y de reciprocidad, además de las de tipo interesado o instrumental. Ello ubica a esta corriente en la tradición de pensamiento que procura conceptualizar la economía a partir de la acción humana. Bruni y Zamagni (2007: 11) enfatizan el “principio de reciprocidad” como condición para el mismo funcionamiento del mercado. Ello se debe a que las decisiones de comprar y vender no se realizan, sostienen los autores, en una pura abstracción, sino que el conocimiento de la contraparte es una parte importante de la operación.

Por tanto, para sobreponerse a la actual crisis económica y de sentido sería necesario reinstalar las prácticas económicas (y aún la teoría) en la vida civil, de modo que el “principio de reciprocidad” se dé a la par del de “intercambio de equivalentes”. Ello implica volver a llenar de valor intrínseco, de contenido, las acciones, más allá del eficientismo que pregona la pura maximización de los beneficios. Por ello propugnan la creación de “empresas civiles”, compañías que tienen como principal objetivo la producción de “externalidades sociales”, por contar con una concepción holística del bien económico que no puede ser escindido del bienestar de la comunidad toda.⁷ Es precisa una vuelta a la economía del cara-a-cara, a la creación de “bienes relacionales”.

En esta línea, Zamagni (2013) afirma:

El sentido de la ética del bien común consiste en que, para poder comprender la acción humana, hay que asumir la perspectiva de la persona que actúa (cf. Veritatis splendor, 78) y no la de un tercero (como el iusnaturalismo) o la de un observador imparcial (como sugería Adam Smith). En efecto, quien mejor conoce el bien moral, que es una realidad práctica, no es quien elabora teorías sobre él, sino quien lo practica, quien sabe reconocerlo y por lo tanto elegirlo con certeza cada vez que es puesto en duda (Zamagni 2013: 308).

Considero, empero, que esta frase de Zamagni confunde dos niveles del bien moral, el personal y el social. Como hemos señalado en relación con el pensamiento de Tomás en este punto, el bien social es una realidad compleja, de modo que no puede ser directamente conocido por la razón práctica. En este sentido, creo que la “ética del bien común” requiere un momento teórico (que no es ciertamente ni la mirada de un “tercero” ni la de un “observador imparcial”) que pueda distinguir, en el entramado de interacciones económicas, cuáles de ellas son compatibles con la coherencia total y cuáles atentan contra dicha unidad, aunque desde la perspectiva particular puedan parecer benévolas o, al menos, inocuas.

De modo que para determinar el bien común en materia económica no es suficiente con la buena voluntad ni con la conversión moral individual. Hace falta un ejercicio teórico que aporte comprensión más amplia y retroalimente la perspectiva particular de la razón práctica. En

⁷ He desarrollado más extensamente este punto en “Reciprocidad y economía. Una fundamentación de su relación”, en Hoevel y Groppa (eds.) (2014), Economía del Don, Buenos Aires: Ciudad Nueva, en prensa.

este sentido, es posible descubrir el modo como se vinculan el bien común con el bien individual. Asimismo, es preciso encontrar las condiciones teóricas para el buen funcionamiento de la economía. Ambos aspectos señalados fueron desarrollados por Lonergan, autor al que nos dedicaremos en la sección final.

REFLEXIÓN

Hemos visto que existe un cierto consenso respecto del carácter vago de la noción de bien común. Cabe preguntarse hasta dónde puede ser una ventaja un concepto ambiguo. Por un lado, es verdad que ciertas determinaciones generales pueden operar como criterio para evaluar las acciones concretas. En tal caso la noción operaría como una “idea regulativa” (Michelini 2008, 97). Por otro, es posible mantener este grado necesario de generalidad necesaria para fines heurísticos sin abjurar de alcanzar cierta diferenciación de planos.

La vaguedad del concepto, no obstante, no debería llevar a abandonar la empresa de definir cierta dimensión particular del bien común –como la económica– sólo por la razón de que la noción deba tener la amplitud necesaria para dar cuenta de la multitud de dimensiones de la realidad, incluyendo, por supuesto, la acción moral. En este sentido, entiendo que el enfoque de la economía y de la cuestión del bien desarrollados por Lonergan ofrecen una originalidad que alcanza al meollo de la cuestión.

A modo de síntesis de lo recogido hasta ahora digamos que la noción indica que el bien en cuestión tiene como fin un término social o colectivo. Ahora bien, lo general no puede ser separado de lo particular, sino que éste existe con-formando un marco más amplio que tiene sus características propias. O, en otras palabras, lo general es la figura que forman los particulares a partir de sus relaciones. Estas relaciones no se dan de manera exclusiva en un solo plano, sino que pueden cobrar variados órdenes y modalidades. Podríamos decir que se trata de la dimensión que considera a los individuos bajo el aspecto relacional. En consecuencia, la noción de bien común incluye de manera necesaria una referencia a la dimensión de acción individual moral, sólo que mirada desde sus consecuencias sobre el todo. Ello puede comprenderse desde otro punto de vista: si el bien es el término al que tiende (ideal o trascendentalmente) la acción humana y si no existen sujetos colectivos sino sólo en un sentido analógico, entonces el bien *común* también ha de ser una dimensión ínsita en la acción moral.

Por otro lado, el bien es inteligible (de donde la convertibilidad de los trascendentales del ser en Aristóteles y Tomás). Es decir, el bien tiene una dimensión de intrínseca coherencia o racionalidad que le da su completud (cf. *5 Th* I-II q. 55 a. 4, obj. 2; q. 63 a1.2).

Con estos elementos podemos ensayar una definición general del bien común como una coherencia virtualmente total conformada por las interacciones de los individuos, de manera que éstos ven facilitada y potenciada su autorrealización. Esta definición, al igual que las anteriores que hemos visto, es sumamente general y ciertamente poco operativa, si bien puede funcionar como crítica última contra la cual confrontar las distintas realidades. Tal coherencia es siempre un sentido, una meta a alcanzar. La función de un concepto tan genérico sólo puede ser la de crítica correctiva de las decisiones o acciones económicas concretas. De forma que la noción de coherencia susceptible o intencionada de las acciones sociales puede ser formulada en sentido *ex negativo*, de modo de aceptar como compatibles con el bien común aquellas acciones no-absurdas, no-incoherentes o no-disruptivas del orden social.

La definición dada tampoco hace referencia a campos particulares (político, social, económico, etc.) ni a tipos de acciones (lo que sobredeterminaría la noción de bien). Se sigue, por otra parte, que cuando no se da el bien común, lo que hay es una desarticulación o una falta de coherencia del conjunto social que atenta contra las acciones de los individuos, imponiéndoles cargas y despertando actitudes defensivas que retroalimentan la dificultad para alcanzarlo.

En cuanto al método, O'Boyle *et al.* (2010) señalan un doble nivel en que se da la solidaridad: el nivel de la acción y el de la norma. El primero consiste en la conformidad de la decisión económica a los fines éticos. El segundo hace referencia a la cooperación que funda un entramado institucional para las actividades económicas, las cuales son a su vez una condición para el funcionamiento de una economía eficiente y garantice el bienestar.

Esta doble dimensión es similar a los dos planos del análisis tomista: la moral de virtudes y el marco legal, entendido este en sentido lato, que incluye la mencionada noción de ley natural. Cabría reinterpretar esta noción para el contexto actual. Hace falta también una comprensión del rol que le cabe a la economía en la determinación del bien común, lo que implica, *pari passu*, un cabal establecimiento de los límites que definen a esta ciencia y su relación con el resto del saber. Ello implica una apuesta a la economía como ciencia teórica, más allá de la opinión de una larga tradición dentro del pensamiento social católico. Como lo expresan O'Boyle *et al.* (2010):

Taparelli, Liberatore, Pesch, Brants, and the many CST contributors over the years assert that economics is a practical science, oriented to practical wisdom, to the discovery as to how economic agents ought to act. It adopts a practical view of the economy relating it to the needs of humans and the good life in society (O'Boyle et al. 2010: 8)

Tocamos en este punto un nervio fundamental de la concepción de la economía como ciencia.



LONERGAN SOBRE EL BIEN SOCIAL

Bernard Lonergan realizó una transformación del pensamiento aristotélico-tomista al sustituir su metafísica ontológica y psicológica por una gnoseología metafísica, es decir, poniendo como fundamento de la ciencia la estructura de nuestra conciencia intencional (Lonergan [1957] 1999) en vez de una estructura objetiva y sustancial del ente. La objetividad se alcanza como punto límite a partir del despliegue auténtico de la conciencia, que va reconociendo sus fallos y los corrige.

Podemos señalar dos aspectos vinculados con el problema del bien común en su pensamiento. Desde un plano filosófico están su interpretación del bien de orden y la estructura del bien que se obtiene al vincular este bien, el bien individual y el término trascendental de la intencionalidad que busca el bien, o valor terminal. Por otro lado habría que señalar su aporte teórico para la comprensión de una economía ordenada, que tenga por objetivo la elevación del estándar de vida.

EL BIEN DE LA SOCIEDAD O BIEN DE ORDEN

Si bien Lonergan no habla del bien común, desarrolló la noción de bien de orden que habíamos visto en Taparelli. Como el bien de orden es una estructura de relaciones, el concepto se refiere al aspecto social del bien, sin hacer referencia a la dimensión de bien particular, que también está incluida en el concepto de bien común. Quizá para diferenciar adecuadamente ambos ámbitos utilizó Lonergan esta expresión y no la noción canónica.

En *Insight*, Lonergan distingue el bien en cuanto objeto de deseo, el bien de orden, que ordena racionalmente la multiplicidad anterior, y el valor terminal. El primero es el deseo de un objeto particular y se sitúa en el plano de la experiencia, de los datos de la sensibilidad previos a todo entendimiento o reflexión. El bien de orden, en cambio, no es un objeto de deseo particular. Es una inteligibilidad formal descubierta al suscitar preguntas, si bien relacionada de manera intrínseca con los deseos particulares

como un sistema con lo que es sistematizado, como una condición universal con los particulares que están condicionados, como un esquema de recurrencia que engloba los materiales de los deseos y los esfuerzos por satisfacerlos y que, al precio de sacrificios limitados y mediante la fecundidad del control inteligente, garantiza una abundancia de satisfacciones que de otra suerte sería inalcanzable (I 620 [689]).

El bien de orden se media en los bienes particulares. Cuando es alcanzado, los bienes particulares son asequibles para todos los individuos que componen el cuerpo social. En cambio, donde reina la desorganización, no todos podrán obtener los bienes particulares que anhelan.

Finalmente, está el valor trascendente, que es el término al que se tiende cuando no se obstruye el deseo desasido, desinteresado e irrestricto de conocer y que es el criterio para distinguir los esquemas de recurrencia que facilitan la realización de los bienes particulares, de aquellos que los dificultan o impiden.

El valor puede ser originante cuando su elección modifica los hábitos del sujeto y su nueva situación lo predispone a una mejor aprehensión del valor trascendente. Así, la persona auténtica que realiza elecciones buenas y se autotranscende es un valor originante. Puesto que se puede buscar la autenticidad, el valor originante puede coincidir con el valor terminal. De tal forma, una comunidad alcanza su autotranscendencia cuando sus miembros desean la autenticidad para sí y la promueven en los demás. “[E]ntonces los valores originantes que eligen y los valores terminales elegidos se superponen y entrelazan” (MT 51 [56]).

Por ello, el valor, con sus tres términos (bien particular, bien de orden y valor terminal) no es una noción abstracta, sino plenamente concreta, pues, al igual que todas las nociones trascendentes, abarca la realidad bajo todos sus aspectos.

Para entender la idea de bien de orden es preciso comprender el carácter originario de la intersubjetividad, en el que se funda el ser social de la persona humana, pues ésta no puede alcanzar su bien particular sin la cooperación del grupo.⁸ El bien de orden es “la manera concreta de ejercer realmente la cooperación” (MT 49 [53]). Es, por tanto, “distinto de los bienes particulares,

⁸ Esta comprensión es heredera también de la interpretación tomista de la persona humana en tanto esencial u ontológicamente social (y no accidentalmente). Ello significa que el ser humano sólo puede realizarse en relación a los demás (inclinatio ad invicem). Estas relaciones son las que constituyen el orden (Krings 1966).

pero no está separado de ellos" (MT 49 [53]; I 238 [270]), porque coincide con los esquemas de recurrencia que dichas acciones trazan. Es una co-ordinación de las actuaciones de los individuos para alcanzar el bien del conjunto.⁹

A pesar de que no es abstracto sino concreto, de que no es ideal, sino real, con todo, no es posible identificarlo con los deseos o con sus objetos o con sus satisfacciones. Pues todo esto es tangible y particular, pero el bien de orden es inteligible y lo abarca todo. Un orden único se ramifica por toda la comunidad, en orden a constituir el vínculo entre las acciones condicionantes y los resultados condicionados y para cerrar el círculo de los esquemas de recurrencia interconexos. Además la quiebra económica y la decadencia política no son la ausencia de tal o cual objeto del deseo, ni la presencia de tal o cual objeto del temor; son la desintegración y la decadencia del bien de orden, el fracaso en el funcionamiento de los esquemas de recurrencia. La inteligencia práctica del ser humano concibe ordenamientos para la vida humana; y, en la medida en que tales ordenamientos son comprendidos y aceptados, resulta necesariamente el patrón inteligible de relaciones, que hemos llamado el bien de orden (I 238-9 [270-1]).

Es preciso, por tanto, elevarse a un punto de vista superior, de manera de captar no ya los objetos concretos a los que tienden las operaciones humanas, sino las estructuras o esquemas dinámicos que configuran de modo concreto dichas operaciones. En tal sentido, el bien de orden

considera estos bienes no aisladamente y como referidos al individuo a quien satisfacen, sino que los considera todos juntos y con la característica de ser recurrentes. Mi comida de hoy es, para mí, una forma del bien particular. Pero la comida de todos los días para todos los miembros del grupo que la ganan con su trabajo es parte del bien de orden.

El bien de orden no es, sin embargo, una sucesión simple y sostenida de formas y tipos recurrentes del bien particular. Además de esa multiplicidad recurrente de bienes particulares, existe un orden que la sostiene. Este orden consiste básicamente: 1) en la ordenación de las operaciones, hecha de tal manera que éstas se conviertan en cooperaciones y aseguren la recurrencia de todas las formas del bien particular efectivamente deseadas; y 2) en la interdependencia entre los deseos o decisiones efectivas y la ejecución apropiada por parte de los individuos que cooperan (MT 49 [53-4]).

En otras palabras, la satisfacción de los deseos del individuo depende de su contribución a la satisfacción de los deseos de los demás (I 238 [270]). Pero, además, el bien de orden supone que los sujetos cooperantes obran con autenticidad, es decir, siendo fieles a los preceptos trascendentales de atención, inteligencia, razonabilidad y responsabilidad.¹⁰

⁹ La noción puede ser mejor comprendida si se tiene presente su antecedente. En su tesis doctoral, al tratar la cuestión de la predestinación divina y la forma de relación entre causas de diverso orden (el problema de la acción divina y la acción humana), Lonergan cita el siguiente párrafo de la Suma Teológica de Tomás de Aquino (GF 296): "[C]ausalmente, el poder o voluntad de Dios puede ser llamado destino. Pero esencialmente el destino es la disposición misma o la serie, es decir, el orden de causas segundas. (...) [S]e llama destino a una disposición que (...) designa un orden que no es sustancia, sino relación. Y tal orden, comparado con su principio, es uno; y en este sentido se dice que el destino es uno. Si, en cambio, es comparado con sus efectos o con sus causas mediatas, entonces es multiplicado." STh, 3, q.62, a. 4, ad 4m. (El subrayado y la traducción son míos.) En otras palabras, la causa de mayor grado de generalidad es, siguiendo a Aristóteles, la más inmediata. El ser es lo más inmediato. En este sentido, el Ser es uno. Yendo hacia lo particular, sin embargo, el ser se da en la multitud de géneros y especies; lo propio ocurre con la suerte o destino. Pero esta multiplicidad se ajusta a un orden que surge a partir de la relación entre sus elementos (y que es definido en un orden superior o "causa").

¹⁰ Sobre los preceptos trascendentales, véase Lonergan ([1973] 1988).

En suma, el bien de orden es el buen funcionamiento del conjunto de las relaciones que guían a los operadores y coordinan las operaciones, de manera que es el “fundamento que hace que se dé la recurrencia de cualquiera de las formas del bien particular” (MT 49 [54]). Incluye los esquemas de recurrencia de las relaciones económicas, tecnológicas y de formación de capital, de los canales y fuentes de comunicación, de la educación y transmisión de valores y costumbres, de creación y conservación de poder. Las instituciones adecuadas, en la medida en que canalizan y consolidan modos de obrar, son el medio inevitable para lograrlo. Pero también puede darse la inversa: si las instituciones existentes son producto del absurdo social se constituyen en un obstáculo insalvable. Su reforma debe ser un paso insoslayable para alcanzar el bien.

LA ESTRUCTURACIÓN DEL BIEN

Aplicando la estructura clásica de potencia, forma y acto a los términos del desarrollo individual y social, Lonergan concibe una estructuración del bien que ofrece un marco general o una “metafísica del bien” que opera como criterio para distinguir las diferentes modalidades que adquiere ese valor trascendental.

El bien tiene, pues, una dimensión individual y una social. Ello significa que los individuos operan y cooperan en la consecución no sólo del bien propio, sino también del bien de los demás. Ahora bien, toda cooperación da lugar a ciertas rutinas o patrones de comportamiento. El buen funcionamiento de tales rutinas se ve favorecido con la creación de instituciones. En ellas los individuos cumplen funciones. Y “aunque las funciones se cumplen y las tareas se realizan para satisfacer las necesidades, todo esto (...) no se hace a ciegas, sino con conocimiento; no se hace por necesidad, sino libremente” (MT 52 [57]).

Como se dijo, esta estructuración es formal, pues delinea las condiciones para la realización del bien y no tiene en cuenta los valores culturales que moldean de manera concreta estas relaciones funcionales.¹¹ El modo concreto como se da esta estructura del bien define si se alcanza o no el objetivo o término buscado. Lonergan resume en el siguiente esquema la estructuración del bien (MT 48 [52]). Me he permitido agregar unos términos (en bastardilla) que considero completan el cuadro:¹²

11 Quizá habría que pensar los valores culturales como una capa superpuesta (o, mejor, sub-puesta) al esquema presentado.

12 En relación con la conformación de la tabla, vale la pena preguntarse si así como existe una columna de potencialidades en el plano individual no debería existir una análoga en el plano de los grupos. Mi respuesta es negativa, pues la sociedad se sitúa ya en un nivel formal respecto del simple amontonamiento de gente. Pero la mera aglomeración no es un operador como grupo (pues si lo fuera debería ya haber sido definido desde un punto de vista formal y estaría operando en tensión a un valor). Por ejemplo, los pasajeros que están en la sala de espera de un aeropuerto no forman una comunidad, pues el criterio para unificarlos es extrínseco a ellos. No es el resultado de significados compartidos. En cambio, la sociedad es el producto de valores compartidos y jerárquicamente ordenados. Significaciones (cultura), funciones, necesidades. Su misma existencia se deriva de la existencia de los individuos que la conforman. Ellos, en tanto conjunto asistemático, son la potencia de una sociedad (que es un todo sistemático o cosa). Por lo tanto, la estructura de la metafísica se revela u opera en esta tabla siguiendo un doble eje: uno formal o estructural –eje vertical, la estructura de los valores–, y otro operativo, evolutivo o genético (en términos del proceso histórico de emergencia del bien humano) –eje horizontal, valor individual, social, trascendental–.

ESTRUCTURACIÓN DEL BIEN			
INDIVIDUOS		GRUPOS	FINES
Potencialidades	Actuaciones		
Capacidad, necesidad	Operación	Cooperación	Bien particular
Plasticidad, perfectibilidad	Desarrollo, habilidad	Institución, función, tarea	Bien de orden
Libertad	Orientación, conversión <i>autotrascendencia personal, autorrealización</i>	Relaciones personales <i>progreso social</i>	Valor terminal

Fuente: elaboración propia

En el plano de los individuos, la motivación puede ser la necesidad, en sentido pasivo, o la capacidad, en sentido activo (valor originante). Estas potencialidades se realizan en las distintas operaciones o actuaciones de los individuos. Si los individuos conforman un grupo, entonces las operaciones son cooperación. Un agregado de individuos puede considerarse un grupo cuando existen ciertos comportamientos que marcan algún esquema de recurrencia. Todo grupo, club, comunidad, sociedad, tiene en común ciertas significaciones y valores o motivos orientadores que le confieren unidad a los comportamientos de sus miembros. Por el contrario, si el comportamiento fuera puramente asistemático o caótico no habría posibilidad de hablar de tal instancia superior que constituye el agregado, y el nivel de la cooperación nunca sería alcanzado, como ocurre en los momentos de estallido social.

Por su parte, las capacidades poseen plasticidad y potencial de perfeccionamiento.¹³ El ejercicio repetido de estas capacidades da lugar a la especialización y al nacimiento de habilidades. Dicha plasticidad individual se da en un contexto social que las sitúa, les marca un cauce y las posibilita, de modo que su desarrollo se configura en relación con un contexto institucional y con las funciones o tareas que cumplen el individuo en cuestión y sus allegados. Las posibilidades pueden ser idealmente infinitas, pero las posibilidades reales están acotadas. Además, el desarrollo es una estructura dinámica y recursiva, de modo que las nuevas habilidades generan nuevas capacidades. Es así que el ser humano se autoconstituye.

El valor buscado en estas actuaciones es, en el plano individual, la libertad. Pero la libertad es una virtualidad que se actualiza en la conformidad de las acciones con la razonabilidad y el bien, de modo que dicho accionar está orientado. No se trata de una mera capacidad de elegir abstracta: es el dinamismo de la autotrascendencia que es un desarrollo no lineal ni continuo, jalonado por aciertos y fallos, por ciclos de progreso y decadencia. Se trata de un proceso concreto y permanente de conversión, del idealismo, la estupidez y/o el egoísmo, a la realidad y la bondad. En este sentido, la libertad en tanto realización es responsabilidad.

La cooperación en la sociedad se da mediante canales conformados por las costumbres y las instituciones. Prácticas, tareas, funciones sociales e instituciones se configuran mutuamente en un proceso dinámico. Por un lado, las prácticas se consolidan y transforman en institucio-

¹³ Se advertirá la similitud que tiene este punto con el pensamiento de Sen. Aunque Lonergan lo desarrolló antes y de manera más completa.

nes –en algunos casos con sanción jurídica–, y por otro, las instituciones marcan el cauce por el que circulan las prácticas sociales. Dichas prácticas y costumbres son también las que configuran o sirven de base a las operaciones individuales y su desarrollo ulterior, de modo que la institución opera como principio que se refuerza a sí mismo. De tal forma, instituciones no bien diseñadas pueden constituirse en un obstáculo para alcanzar el valor terminal de relaciones personales que conformen un círculo virtuoso, y que garanticen la libertad efectiva de todos los individuos a partir de la cooperación de todos, que es la solidaridad. Así, una organización económica que no es capaz de proveer al bienestar y a la libertad de cada ser humano revela un fallo de diseño, pues es incapaz de realizar el bien de orden.

Como señala Lonergan, de los fallos en algún eslabón en la operación de la conciencia intencional puede originarse un desvío en las acciones, dando lugar a un principio que engendra una serie progresiva de desviaciones o comportamientos sesgados. Así como la cooperación configura ciertos patrones de recurrencia que constituyen funciones e instituciones y tales funciones e instituciones retroalimentan la cooperación y facilitan el desarrollo de la libertad, del mismo modo, pero en sentido inverso, instituciones que rompen o dificultan la realización del bien de orden tenderán a obstaculizar la cooperación, a hacerla más costosa. En consecuencia, la libertad se comprenderá en oposición a la solidaridad. Cada uno deberá valérselas por sí mismo porque “el infierno son los otros”. Las relaciones personales se destruyen o no se desarrollan; la sociedad se divide y polariza. El “valor” buscado por los grupos aventajados será una libertad contra, a costa de o a pesar de los demás, y se encontrará una catarata de pseudoargumentos para justificar tales acciones. Pero la responsabilidad moral que le cabe a quien esgrime este tipo de argumentos falaces que sustentan comportamientos desviados tiene como atenuante el estar situada en un contexto institucional ineficaz y poco inteligente (dado que el bien de orden es una inteligibilidad que, como tal, se sitúa en el plano formal del entendimiento) en el cual creció y al cual no supo, no quiso o no pudo criticar, de manera de concluir la incoherencia y absurdo radicales de su accionar, mediante la corrección y conversión.

Así es como los puntos de vista menos comprensivos triunfan sobre los más comprensivos e integradores, y la autotranscendencia de los individuos se ve abortada en sus primeros estadios.

En fin, podríamos argüir que la estructuración del bien es una aproximación teórica al problema del bien común, la cual diferencia acabadamente la dimensión de moral individual y la dimensión social, así como su dinámica de realización. En tanto definición abierta y susceptible de incluir multitud de determinaciones compatibles con ella, así como de su variación y progreso, opera como sustituto válido de la metáfora de “ley natural”, despojándose del costado estático de esta imagen (insalvablemente dependiente del contexto cultural medieval) pero manteniendo la idea de que el bien es un tipo de orden, sólo que situado en un nivel más general que las determinaciones históricas concretas o categoriales.

LA ECONOMÍA Y EL BIEN COMÚN

A pesar de sus orígenes tomistas y de la compatibilidad de su pensamiento con una interpretación moderna de la obra del Aquinate, Lonergan fue un crítico del pensamiento social católico en materia económica. Le atribuía una suerte de reducción moralizante a un problema que el concebía como eminentemente científico, para cuya solución se precisaba lucidez e inteligencia, más que un conjunto de exhortaciones para cambiar las conductas.

Movido por este inconformismo y por la situación crítica que vivía su tierra en el contexto de la Gran Depresión, dedicó años de su juventud a estudiar economía, procurando dar con una explicación de nivel teórico al problema de las crisis y los ciclos. De aquí que, al margen de sus desarrollos filosóficos y teológicos, elaborara una teoría económica sumamente original (Lonergan 1998 y 1999b).

Conocedor de la obra de Pesch, pero basándose en los aportes de Schumpeter, Hayek y otros autores como Knight, Lindahl y Keynes, desarrolló una sistematización de la circulación monetaria que resuelve el problema que planteaba la dinámica a los desarrollos previos, que partían del flujo circular de la renta.¹⁴ Como se sabe, el límite de la explicación del flujo circular es su incompatibilidad con una economía que crece.

Lonergan explicó la mecánica del progreso económico al relacionar la producción de bienes de producción con la producción de bienes de consumo como acelerador y objeto acelerado, a la manera de un sistema de poleas. Ello da como resultado dos circuitos de pagos con sus respectivas funciones de oferta y demanda, vinculados por transferencias respectivas, de modo tal que los ingresos de cada circuito pueden ser derivados al otro. El análisis de las distintas posibilidades del flujo monetario entre uno y otro circuito permite explicar las distintas fases de la economía, ofreciendo una explicación teórica de los ciclos. Así, una fase de expansión requerirá que los medios de pago sean derivados al circuito excedente de los bienes de producción, de modo de facilitar el financiamiento de las actividades que incrementarán la productividad. Ello determina una fase inequitativa de la economía, pues supone un mayor ingreso relativo de los hogares con capacidad de ahorro. Sin embargo, esta instancia alcanza teóricamente su punto culminante cuando llegan los rendimientos económicos decrecientes. Entonces, para mantener el sistema en funcionamiento ordenado debe seguir una fase equitativa, en la que los precios de los bienes de consumo se reducen como consecuencia de la mayor productividad.

Se trata de un enfoque estrictamente objetivo de la economía, que estudia la estructura de los pagos agregados, es decir, las relaciones entre funciones económicas agregadas (oferta y demanda en ambos circuitos mencionados). Dicha estructura traza los canales por los cuales discurren los pagos a nivel microeconómico. De tal forma, Lonergan determina de manera precisa el marco, lugar y función de la economía, distinguiéndola como campo específico y diferenciado respecto de la filosofía, la sociología, la psicología o la matemática.

Con ello ofrece un esquema fundamental para comprender el correcto funcionamiento de la economía, de modo que no se produzcan crisis con transferencias masivas de ingresos entre grupos sociales. Huelga agregar que una economía ordenada es condición necesaria fundamental para la consecución del bien común.



CONSIDERACIONES FINALES

A lo largo de este trabajo hemos visto que el bien común es una noción controversial. Las críticas fundamentales que se le han hecho son una supuesta falta de precisión en el concepto, que puede ser manipulado para justificar o encubrir proyectos ideológicos o facciosos, así como la inutilidad de una noción imprecisa, o bien su dependencia de una metafísica “ya superada”.

¹⁴ Sin ser keynesiano, muchos de sus análisis recuerdan a lo que más tarde será el poskeynesianismo.

La intención de este trabajo ha sido situar en perspectiva histórica la emergencia de esta noción y procurar encontrar una interpretación que la rehabilite para el debate contemporáneo.

La noción hace referencia a la armonía u orden entre la acción individual y la colectiva. Ahora bien, lo que la metafísica clásica planteaba en términos de *esencia* hoy lo entendemos como ideal a ser alcanzado históricamente. Entonces, la pregunta filosófica o científica es cuáles son las condiciones (trascendentales, para el primer caso; teóricas y fácticas, para el segundo) que han de darse para alcanzar dicho ideal.

Dos son las cuestiones importantes para subrayar. La primera, que la noción de bien común incluye tanto el nivel de coordinación de la acción colectiva como el bien particular de la acción individual. En este sentido, el concepto cumple una función de crítica negativa, pues su presencia, al favorecer la reflexión respecto del efecto sobre el colectivo de las acciones individuales, permitiría discriminar aquellos bienes individuales aparentes que sin embargo afectan negativamente el orden social. De aquí que acordemos con Michelini (2008) en que el concepto cumple la función de idea regulativa.

En tal sentido, las *interpretaciones minimalistas o procedimentalistas*, si bien destacan la importancia del método, no llegan a cubrir la totalidad del campo semántico incluido en el concepto de bien común (pues no entran en el ámbito subjetivo), mientras que por otro lado tampoco ofrecen una solución al problema *teórico* planteado. El *Enfoque de las capacidades*, por su parte, da un paso más hacia la determinación de un contenido que la Ética del discurso. Sin embargo, al menos en el sentido de Sen, el prejuicio antimetafísico lleva a no avanzar sobre la definición de ningún aspecto del bien, de manera que tampoco se termina de superar el formalismo y la teoría permanece incompleta. Un gran aporte que ha hecho este autor es sin duda el haber demostrado (junto con otros) la imposibilidad de alcanzar la armonía colectiva si se parte del procedimiento teórico de agregación de utilidades de individuos racionales *maximizadores*, como propone la corriente neoclásica. Finalmente, el caso de la economía civil, en contraste, sí supone una clara definición del bien. El límite que presenta, quizá, es un acento demasiado parcial en el lado subjetivo de la acción económica (ausente en la Ética del discurso) respecto de la sistematización teórica de las relaciones objetivas entre variables cuyo buen funcionamiento sea condición para la emergencia del bien común. Lo que he intentado señalar en esta investigación es que esta condición no se cumple simplemente garantizando (si fuera posible) la buena voluntad o una subjetividad abierta al otro. Hace falta una teorización que establezca cómo ha de ser un buen funcionamiento de la economía, es decir, bajo qué condiciones podemos esperar una consistencia o coherencia generalizada entre la acción individual y la acción colectiva.

Tenemos entonces tres dimensiones que deben ser incluidas en la noción. Él planteo clásico hacía referencia a dos: la dimensión individual subjetiva y la dimensión metafísica o trascendental objetiva, los cuales se encuentran intrínsecamente relacionados, en la medida en que éste es el marco general en el que se da el primero. A ellos, no obstante, se debe agregar un tercer elemento del lado objetivo y es el aspecto teórico, el cual surge como emergente al analizar las relaciones y esquemas de recurrencia que se dan entre las acciones económicas individuales. Ésta es precisamente la dimensión que ha intentado desarrollar la ciencia económica, pero en este caso el prejuicio positivista ha llevado a los economistas a hacer a un lado toda consideración valórica o trascendental y entonces desarrollaron una disciplina desorientada, que puede presentar variantes colectivistas, como cuando se antepone el bien colectivo al individual, o bien individualistas o neoliberales, cuando se da la inversa. En ninguno de los dos

casos hay (ni supuesta ni explícitamente) una reflexión sensata sobre el bien y el problema al que hace referencia la noción que estudiamos ni siquiera puede ser planteado de manera consistente. Hasta donde alcanza mi conocimiento, el único autor que incorporó las tres dimensiones en su análisis fue Bernard Lonergan.

Si nos centramos en el punto de vista de la ética, mi posición no está tan alejada de la esgrimida por la Ética del Discurso, en el sentido del énfasis puesto sobre el método o aspecto procesal del asunto. La diferencia es que, si tomamos como fundamentación la metafísica psicológica (no ontológica) desarrollada por Lonergan, no necesitamos abjurar de la metafísica. En efecto, si superamos la comprensión estática de la ontología metafísica y adoptamos una metafísica como método (o, mejor, meta-método) derivado de las operaciones de nuestra conciencia intencional (en lo que seguimos a Bernard Lonergan), entonces con ello se desmonta no sólo la ontología, sino también la teoría del bien derivada de ella. Esto nos obliga asimismo a una transposición de la noción de ley natural al nuevo contexto interpretativo. La metafísica como meta-método implica que no es posible determinar de antemano lo que sea el bien, porque la ontología ya no está preestablecida, sino que es dinámica.¹⁵ Como máximo podemos aspirar a evaluar la razonabilidad de los actos en determinados contextos.

Este tipo de fundamentación tiene como ventaja que, mientras se sostiene la estructura de la intencionalidad consciente que se expresa mediante la significación (discurso) como instancia irrefragable, se mantiene a la vez la tensión a un término objetivo que es el valor trascendental, el cual no depende del consenso de los actores involucrados, sino, antes bien, lo posibilita, pues está supuesto en cada acto de habla (en el sentido de Apel). El término trascendental es la factibilidad de sentido y razonabilidad que habilita a las acciones individuales a la apuesta por aquél y las motiva a no defecionar frente a las fuerzas disruptivas que atentan una y otra vez contra la constitución del orden y la lucha contra el absurdo.

El otro aspecto decisivo es de tipo teórico y se trata de la definición del papel de la economía en vistas al bien común, en tanto ciencia que debe reconocer las condiciones para el buen funcionamiento del orden económico agregado. En otras palabras, la ciencia económica no puede definir ni establecer el bien común, pero puede (y debe) garantizar las condiciones para su vigencia. La definición del bien común dependerá siempre de las circunstancias concretas y de las decisiones y acciones que los miembros de una sociedad realicen.

De ello se sigue, por último, que la economía no es exclusiva ni fundamentalmente una ciencia práctica, en el sentido de que por la sola razón práctica pueda ser resuelto el problema económico. Este enfoque fundamental marca la teoría económica de Lonergan. ■

¹⁵ La consecuencia obvia de este hecho es que la "gradación en el ser" que Tomás hereda del Pseudo-Dionisio y el neoplatonismo, y que concibe la diversidad de los seres desde un esquema espacial (arriba-abajo), sólo puede tener sentido si se la proyecta en el tiempo como evolución hacia una mayor complejidad de los seres.

BIBLIOGRAFÍA

- **Aquino, Tomás de**, *Summa Theologicae*. Disponible en [www.corpusthomicum.org]
- **Aquino, Tomás de**, *Scriptum Super Sententiae*. Disponible en [www.corpusthomicum.org]
- **Aristóteles** (2004). *Ética Nicomáquea*. Barcelona: Gredos.
- **Concilio Vaticano II** (1965), *Constitución pastoral Gaudium et Spes*.
- **Doyal, L. y Gough, I.** (1991), *A theory of human need*, New York: Guilford Press.
- **Groppa, O.** (2005a). El enfoque de las capacidades en A. Sen y M. Nussbaum. *Erasmus*.
- **Groppa, O.** (2005b). Las necesidades humanas y su determinación. Buenos Aires. Disponible en: www.uca.edu.ar/uca/common/grupo32/files/Las-necesidades-Groppa-2004.pdf
- **Groppa, O.** (2011). Medición y realidad: reflexiones para una economía realista. *Cultura Económica*, 79, 11–21.
- **Hoewel, C.** (2013). *The Economics of Recognition. Person, Market and Society in Antonio Rosmini*. Dordrecht, New York: Springer.
- **Juan XXIII** (1961), *Mater et Magistra*.
- **Juan XXIII** (1963), *Pacem in Terris*.
- **Krings, H.** (1966). Ordo. En H. Fries, (Ed.) *Conceptos Fundamentales de Teología*. Madrid: Cristiandad.
- **Lonergan, B.** (1988). *Método en teología*. (Remolina, G., Trans.) (2nd ed.). Salamanca: Sígueme.
- **Lonergan, B.** (1998). *For a New Political Economy*. (McShane, Philip, Ed.). Toronto: Univ. of Toronto Press.
- **Lonergan, B.** (1999a). *Insight. Estudio sobre la comprensión humana*. Salamanca: Sígueme.
- **Lonergan, B.** (1999b). *Macroeconomic Dynamics: An Essay on Circulation Analysis*. (P. B. C. H. F. Lawrence, Ed.) (1st ed.) Toronto: Univ. of Toronto Press.
- **Marx, K.** ([1867] 1981), *El Capital*, Vol. 1, Siglo XXI.
- **Max-Neef, M.** (1987), *Desarrollo a escala humana*, Montevideo: Nordan
- **Michelini, D.** (2008), *Bien común y ética cívica. Una propuesta desde la ética del discurso*. Buenos Aires: Bonum.
- **Nussbaum, M.** (2002). *Las mujeres y el desarrollo humano*. Buenos Aires: Norma.
- **O'Boyle, E. J., Solari, S., & Marangoni, G.** (2010). Financialization: critical assessment based on Catholic social teaching. *International Journal of Social Economics*, 37(1), 4–16.
- **Sen, A. K.** (2000), *Desarrollo y libertad*, Buenos Aires: Planeta.
- **Sen, A. K.** (1973). Behaviour and the Concept of Preference. *Económica* 40 (159) p. 241-59.
- **Sousa-Lara, D.** (2010). The Ordo Rationis and the Moral Species. *Josephinum Journal of Theology*, 17(1), 80–125.
- **Taparelli d'Azeglio, L.** (1866). *Ensayo teórico de derecho natural apoyado en los hechos*, Madrid: Imp. del Tejado.
- **Zamagni, S.** (2013). *Por una economía del bien común*. Buenos Aires: Ciudad Nueva.
- **Zamagni, S., & Bruni, L.** (2007). *Economía civil. Eficiencia, equidad, felicidad pública* (p. 288). Buenos Aires: Prometeo.

Voluntariado Corporativo en Uruguay: ¿Qué motiva a los empleados a participar?

RESUMEN

En este artículo se presentan los resultados preliminares de una investigación sobre las motivaciones que tienen las personas para participar en actividades de voluntariado corporativo (VC). Pese a la importancia creciente de este tipo de voluntariado, y al hecho de que conocer la motivación de los voluntarios es un factor crítico para su captación y retención, este tema ha sido escasamente investigado en la academia y ésta es la primera investigación de su especie en Uruguay. Los escasos estudios sobre las motivaciones de los voluntarios corporativos se basan en abordajes teóricos y metodológicos de la motivación desarrollados para el voluntariado individual en instituciones sociales y públicas. En este trabajo se combinaron dos de esos abordajes, uno de tipo cualitativo basado en preguntas abiertas y otro de tipo cuantitativo consistente en la aplicación de una batería de indicadores. Ambos instrumentos fueron aplicados a una muestra de 185 voluntarios corporativos de ocho empresas que en Uruguay aplican el VC en forma sistemática y que cuentan con alguna forma organizativa permanente para implementarlo. Los resultados revelan que, aunque los motivos de tipo altruista y valórico son los que tienen mayor peso en los voluntarios corporativos uruguayos, existen también otros motivos relacionados con el fortalecimiento de la autoestima, la adquisición de conocimientos y el compromiso con la empresa y los compañeros de trabajo, que son también relevantes. El análisis de los datos permitió además identificar un grupo de motivos que no son mencionados en otras investigaciones, al que aquí se denominó influir sobre otras personas.

Palabras claves: Voluntariado Corporativo, Motivaciones, voluntarios, Uruguay

DATOS DE LOS AUTORES:

Oscar D. Licandro

Título académico: Master of International Management

Pertenencia institucional: Universidad Católica del Uruguay

Cargo: Docente e investigador

CONTACTO:

olicandr@ucu.edu.uy

Arminda Paço

Título académico: PhD. in Management

Pertenencia institucional: Universidade da Beira Interior

Cargo: Docente e investigador

CONTACTO:

apaco@ubi.pt

Stefanía Yapor

Título académico: Magíster en Estudios Organizacionales

Pertenencia institucional: Universidad Católica del Uruguay

Cargo: Investigador asociado

CONTACTO:

stefania.yapor@correo.ucu.edu.uy

Recibido: 11/05/2017

Aceptado: 29/05/2017

ABSTRACT

This paper presents the preliminary results of a research about the motivations that people have to participate in corporate volunteering (CV) activities. Despite the increasing importance of this kind of volunteering, and the fact that knowing the volunteers' motivations is a critical factor for their recruitment and retention this subject has been scarcely research in the academia around the world and this is the first work regarding this topic in Uruguay. The few studies on the motivations of corporate volunteers are based on theoretical and methodological approaches to motivation developed for individual volunteering in social and public institutions. In this study, two of these approaches were combined, one of qualitative type based on open questions and another of quantitative type consisting in the application of a battery of indicators. Both instruments were applied to a sample of 185 corporate volunteers from eight companies that in Uruguay apply CV systematically and that have some permanent organisational form to implement it. The results reveal that, although the altruistic and value motives are the ones that have greater weight in the Uruguayan corporate volunteers, there are also other motives related to the strengthening of self-esteem, the acquisition of knowledge and the commitment to the company and the colleagues that are also relevant. The analysis of the data allowed identifying a group of reasons that are not mentioned in other investigations, which was called here the influence on other people.

Key words: Corporate Volunteering, Motivations, Volunteers, Uruguay

INTRODUCCIÓN

El VC, en tanto actividad organizada e impulsada formalmente por las empresas, surgió en la década de 1970 en los Estados Unidos y luego, durante las siguientes décadas, se fue extendiendo lentamente por todo el mundo (Allen, 2003). Jones (2010) cita estudios que indican que a fines de la década de 1990, el 90% de las empresas estadounidenses fomentaban el VC, en tanto que Peterson (2004) señala que los diversos estudios sobre este tema concluían que la cantidad de empresas de ese país con programas de voluntariado corporativo oscilaban entre el 79% y el 92%. Otro estudio de Basil et al. (2011) sostiene que en esa época dos tercios de las empresas canadienses apoyaban el voluntariado de sus empleados. Por su parte, Booth et al (2009: 228) mencionan un estudio en el que se demuestra que el 89% de las empresas que integraban Business in the Community (institución que reunía a 700 empresas internacionales que operan en el Reino Unido) tenían políticas de VC. Si bien, a nuestro juicio, los estudios de este tipo suelen sobredimensionar las variables que miden, de todas formas sus resultados sugieren que el VC alcanzó en esos países un importante grado de desarrollo.

No obstante esa importancia y magnitud, la investigación académica sobre este tema se encuentra todavía en una fase incipiente (Magalhães y Ferreira, 2014). Además, como señala Grant (2012: 610), "los estudiosos de las organizaciones apenas han comenzado a prestarle atención". Según algunos autores la preocupación por el VC en el mundo académico recién comenzó cuando el éste "pasó a ser entendido como una importante herramienta de política de responsabilidad social empresarial, que puede acarrear importantes impactos positivos (Paço y Nave, 2013).

La revisión de las publicaciones con resultados de investigaciones empíricas sobre el VC sugiere que la mayor parte de ellas se ha enfocado en lo que podríamos llamar los aspectos institucionales del VC, considerando exclusivamente como sujeto de estudio a las empresas y no a los voluntarios. Por un lado, existe una amplia variedad de estudios de tipo descriptivo sobre la situación del VC en diversos países. Estos estudios procuran cuantificar aspectos relacionados con su gestión: los tipos de VC que se aplican, los mecanismos de organización y planificación que se utilizan, el perfil de las empresas que lo practican, etc. Y, por otro, nos encontramos con estudios que abordan los beneficios del VC, en particular los beneficios para las empresas que lo aplican: sus impactos positivos para la gestión de los recursos humanos, su papel en la construcción de la cultura corporativa, su aporte a la creación de condiciones que favorecen la incorporación de la RSE a la gestión y su impacto positivo sobre la imagen institucional, entre otros.

En cambio, son escasas las investigaciones que abordan aspectos relacionados con los voluntarios y que resultan críticos para la buena gestión del VC. Este es el caso las investigaciones orientadas a conocer cuáles son sus intereses y los motivos por los cuales participan en las actividades de voluntariado organizadas en sus empresas. De igual forma, son pocas las investigaciones que estudian su satisfacción con las actividades de voluntariado. Aunque algunos autores señalan que existe un creciente interés por conocer las motivaciones de los voluntarios corporativos (Pajo y Lee, 2010), lo cierto es que, como muy bien señalaron hace una década Pelozo y Hasay (2006), es escasa la investigación sobre este tema y poco se conoce sobre la participación, involucramiento y satisfacción de este tipo de voluntarios. En la misma línea de pensamiento, Runté y Basil (2011) afirman que la literatura sobre motivación de los voluntarios se orienta casi exclusivamente hacia el voluntariado individual en instituciones sociales o públicas que se realiza fuera del marco de la empresa.

En este artículo se aborda el tema de los motivos que llevan a los empleados a participar en actividades de voluntariado corporativo. El artículo presenta algunos resultados preliminares de una encuesta aplicada a voluntarios corporativos en Uruguay, que se empleó en el marco de un proyecto más amplio, cuyo objetivo general es describir el panorama general del VC en este país. Se describen y analizan aquí las respuestas de 185 voluntarios de ocho empresas. Se trata de empresas que comparten la característica de practicar el VC en forma sistemática y contar con alguna forma organizativa permanente para implementarlo.

El estudio de la motivación combinó dos abordajes, uno de tipo cuantitativo y otro de tipo cualitativo. El primero consistió en la formulación de una pregunta abierta, en la que se pide al encuestado que mencione tres motivos por los cuales participa en las actividades de voluntariado organizadas en su empresa. Las respuestas a esta pregunta se organizan en categorías basadas en la clasificación propuesta por Chacón, Pérez, Flores y Vecina (2010) para el voluntariado individual en instituciones. El segundo consistió en una batería de 30 indicadores (que se miden mediante una escala Likert de siete valores) que fue aplicado a voluntarios corporativos en Portugal por Paço, Agostinho y Nave (2013). Este cuestionario está basado en el Volunteer Functions Inventory (VFI) diseñado por Clary, Snyder, Ridge, Copeland, Stukas, Haugen y Miene (1998) para el voluntariado individual en instituciones.



EL VOLUNTARIADO CORPORATIVO EN URUGUAY

La realización de actividades de voluntariado compartidas por empleados de una misma empresa no es algo nuevo en Uruguay. Campañas internas destinadas a recolectar ropa y otros implementos para las víctimas de inundaciones, colectas para ayudar a compañeros de trabajo en dificultades y la constitución de grupos que se reúnen los fines de semana para realizar tareas de servicio en instituciones que atienden personas vulnerables, son ejemplos de voluntariado llevado adelante por personas que trabajan en la misma empresa desde ya hace muchos años. Por lo general, se trataba de actividades impulsadas e implementadas por ellos mismos sin contar, en la mayor parte de los casos, con el apoyo formal de su empresa.

A fines de la década de 1990 y principios de los 2000 algunas empresas empezaron a organizar este tipo de actividades, lo que marcó la introducción del VC en Uruguay. Varios factores explican este nuevo fenómeno. El más relevante de todos es el desembarco en Uruguay de la Responsabilidad Social Empresaria (RSE). Bajo este concepto el VC opera como una herramienta que cumple dos funciones. Por un lado, al brindar recursos que dan soporte al impulso solidario de los empleados, es una forma de comportamiento socialmente responsable de la empresa hacia ellos. Y, por otro, el trabajo voluntario de los empleados opera como insumo para la realización de acciones sociales de la empresa, constituyendo un elemento crítico en algunas de ellas, como es el caso de las actividades que requieren conocimiento técnico (capacitación, tutorías, pasantías, servicios pro bono, etc.) y las que involucran el uso de los servicios que produce la empresa (servicios pro-bono).

En esa época, otros dos fenómenos actuaron conjuntamente para impulsar el VC. El primero de ellos fue la aplicación en Uruguay de programas globales de VC impulsados por las casas matrices de empresas multinacionales instaladas en este país. Algunos ejemplos de este tipo de programas son: *On Demand Community* de IBM (que promueve la implementación de actividades de voluntariado propuestas por sus empleados), *Give Time Together* de Sabre (que consiste en la donación de horas de trabajo para que los empleados realicen tareas de voluntariado) y *Vacaciones Solidarias Internacionales* de Telefónica (mediante el cual empleados y jubilados del Grupo Telefónica de diversos países participan durante dos semanas en proyectos sociales y educativos previamente seleccionados).

El segundo fenómeno fue la instalación en Uruguay de diversas ONGs y fundaciones regionales o internacionales, cuya financiación se basa fuertemente en la contribución de empresas privadas y cuyo funcionamiento requiere el trabajo voluntario. Estas instituciones introdujeron en Uruguay una oferta de actividades y programas de VC que resultan interesantes para las empresas. Es el caso, por ejemplo, de Techo, DESEM, Fundación FORGE y Teletón. Estas instituciones abrieron las puertas a un trabajo colaborativo entre empresas y organizaciones sociales basado en criterios profesionales, que hacen del VC una herramienta atractiva para las empresas, porque ofrece beneficios a las tres partes involucradas: las instituciones (y sus beneficiarios), los voluntarios y las compañías.

La investigación sobre el voluntariado corporativo en Uruguay es apenas incipiente. En 2012, la Universidad Católica del Uruguay publicó el libro *Presente y Futuro del Voluntariado en Uruguay* (Pereira, Bettoni y Licandro, 2012), que consistió en el estudio de diez casos, tres de los cuales correspondieron a experiencias de voluntariado corporativo. Con posterioridad se han publicado otros tres estudios de caso (Yapor y Licandro, 2015; Yapor, 2016; Oxoby, 2017) y algunos artículos que analizan la relación entre VC y gestión de la RSE (Licandro, 2016). Pero en

ninguno de estos trabajos se abordó el estudio de las motivaciones de los voluntarios. Es recién en el proyecto en curso, que implementa el Programa de Investigación sobre RSE de la Universidad Católica, que se estudia por primera vez este tema.



LA INVESTIGACIÓN SOBRE LA MOTIVACIÓN DEL VOLUNTARIADO INDIVIDUAL

Desde hace unos 30 años la motivación de las personas para practicar el voluntariado individual, canalizado en organizaciones sociales e instituciones públicas y cuyo desarrollo es bastante anterior al VC, ha sido objeto de reflexión teórica y de investigaciones empíricas. Esto explica el hecho de que la incipiente investigación sobre VC esté basada en los marcos teóricos y metodológicos creados para interpretar y conocer los motivos del voluntariado individual.

Dado que la motivación es un proceso psicológico abordado desde diferentes perspectivas teóricas, esta situación se traslada al estudio de la motivación en el caso particular de las actividades de voluntariado, lo que conduce a la identificación de diferentes tipos de motivaciones y, consecuentemente, la construcción de distintas categorizaciones del fenómeno.

Ferreira, Proença y Proença (2013) publicaron una investigación bibliográfica, en la que realizaron un estudio comparativo de diversas investigaciones empíricas sobre este tema. Su estudio consistió en identificar, analizar y clasificar los tipos de motivaciones encontradas en esas investigaciones. La clasificación resultante de dicho trabajo las organiza en cuatro categorías, que denominan: a) *altruismo* (ayudar a otros, tener un sentido de misión, hacer algo que valga la pena, forma de solidaridad, etc.), b) *pertenencia* (hacer nuevos amigos, conocer personas, divertirse, contactar con personas que tienen los mismos intereses, ser bien aceptado en su comunidad), c) *ego* (sentimientos de satisfacción, respeto y autoestima) y *reconocimiento social* (generar contactos) y d) *aprendizaje y desarrollo* (experimentar nuevas vivencias, aprender y ganar experiencia, desarrollo profesional, ampliar horizontes, etc.).

No obstante esta diversidad, en los estudios empíricos sobre el voluntariado predomina el enfoque funcionalista, que sostiene que las personas realizan actividades de voluntariado con la finalidad de satisfacer diferentes tipos de necesidades y de funciones psicológicas, y no solamente por una vocación altruista. Estos estudios se basan en la aplicación de cuestionarios estructurados que incluyen baterías de indicadores medidas en bases a escalas ordinales de tipo Likert. Clary et al. (1998) elaboraron un cuestionario algo más sofisticado, que con el tiempo se convirtió en el más utilizado. Este cuestionario se denomina Volunteer Functions Inventory (VFI) e incluye seis tipos de motivos. En la tabla 1 se presenta una breve descripción de cada una de las categorías propuestas por estos autores, tomando como base lo que ellos detallan en el artículo ya citado.

Tabla 1: Descripción de las categorías propuestas por Clary et al. (1998)

Categoría	Descripción
Valores (Values)	"valores relacionados con preocupaciones altruistas y humanitarias para otros"
Comprensión / Conocimiento (Understanding)	"nuevas experiencias de aprendizaje y la oportunidad de ejercitar los conocimientos, habilidades y habilidades que de otro modo podrían no ser practicadas"
Ajuste social (Social)	"estar con los amigos o para participar en una actividad vista favorablemente por otros importantes" para el voluntario.
Carrera (Career)	"beneficios relacionados con la carrera que se pueden obtener de la participación en el trabajo voluntario"
Defensa del yo (Protective)	"se centran en proteger el ego de rasgos negativos del yo y, en el caso del voluntariado, puede servir para reducir la culpa por ser más afortunado que otros y para abordar los propios problemas personales".
Mejora de la estima (Enhancement)	"un medio de mantener o mejorar el afecto positivo... como cuando los encuestados informan que se ofrecen voluntariamente por razones de desarrollo personal" o "para obtener satisfacciones relacionadas con el crecimiento personal y la autoestima"

Fuente: elaboración propia en base a Clary et al. (1998: 1517 a 1518)

Pese a su amplia aplicación y a esas fortalezas, el VFI (y otros cuestionarios similares) ha sido criticado por algunos autores que, en general, critican el uso exclusivo de cuestionarios estructurados para estudiar las motivaciones de los voluntarios. Según Chacón et al., (2010: 213):

"el principal inconveniente de este tipo de instrumentos es que con frecuencia las personas señalan como motivaciones lo que en realidad son expectativas, es decir, puntúan en todos aquellos ítems que componen el cuestionario, aunque en principio no todos determinen su decisión de convertirse en voluntario".

Dicho de otra forma, estos cuestionarios pueden sesgar las respuestas hacia las expectativas acerca de lo que los entrevistados creen que ocurrirá (o esperan que ocurra) como consecuencia de practicar el voluntariado, siendo que esas expectativas no necesariamente coincidan con los motivos que los llevan a practicarlo.

En cambio, la pregunta abierta tiene la ventaja de que en ella no se sugiere ningún motivo y, por lo tanto, cuando el entrevistado elabora la respuesta no queda contaminado por ningún tipo de sugerencia implícito en ella. Además, y esto es quizá lo más importante, la pregunta abierta tiene mayor potencial para disparar un proceso de introspección que se focalice en los determinantes conscientes que explican las razones por las cuales se es voluntario, evitando todo tipo de consideración sobre las ventajas personales de serlo (Chacón et al., 2010). Como ventaja adicional, la pregunta abierta permite capturar un abanico más amplio de motivos que no son pasibles de ubicar en las clasificaciones basadas en cuestionarios estructurados.

Los motivos identificados por Chacón et al. (2010) se describen en la tabla 2. En la columna 1 se incluyen las categorías y en la columna dos se presentan las subcategorías. La explicación del significado de cada una de ellas se realiza mediante la cita textual de estos autores, la que se incluye en la tercera columna de la tabla.

Tabla 2. Descripción de las categorías y sub-categorías sobre la motivación de los voluntarios propuesta por Chacón et al. (2010)

Categoría	Sub-categoría	Descripción
1. Valores	En general	"expresión que haga explícito algún tipo de valor social de interés altruista o heterocentrado por ayudar a otras personas"
	1.1 Religiosos	"motivos religiosos o espirituales o se menciona expresamente profesar una religión específica"
	1.2 de transformación social	"valores que inciden en la necesidad de un cambio social...con el objetivo de hacer un mundo mejor y disminuir las injusticias"
	1.3 de Reciprocidad	"se utiliza el voluntariado para devolver o agradecer algo recibido"
	1.4 Interés en la comunidad	"interés por ayudar a una comunidad específica."
	1.4.1 Ayuda a territorio	"reflejan algún tipo de colaboración con una zona geográfica concreta"
	1.4.2 Ayuda a un colectivo específico	"no se refiere a un interés genérico por ayudar, sino que se centra en un segmento específico de la sociedad o grupo concreto"
2. Conocimiento/ comprensión	General	"interés por aprender y comprender el mundo, desarrollo de nuevas perspectivas..., así como el aprendizaje y potenciación de habilidades"
	2.1 Auto-conocimiento	"necesidad de conocerse mejor uno mismo, aprender sobre los propios límites y capacidades, de explorar las propias fuerzas"
3. Ajuste social		"influencias normativas...para ajustarse a las expectativas que creen que tienen las personas importantes para ellas, como son familiares, amigos, etc.
4. Mejora del currículum		"mejorar las capacidades profesionales y/o mejorar las expectativas de encontrar empleo"
5. Defensa del Yo		"necesidad de evitar estados o situaciones negativas para la propia vida que pueden estar amenazando el autoconcepto"
6. Mejora de la estima	General	"incluye una gran diversidad de significados": 'para mejorar el estado de ánimo', 'satisfacción personal', 'sentirme bien' y 'por gratificación personal'
	6.1 Estima	"aspectos relacionados con la valía personal que directamente buscan el aumento de la autoestima"
	6.2 Crecimiento personal	"como una forma de evolucionar de una manera positiva, de desarrollarse y potenciarse personalmente"
	6.3 Relaciones sociales	"necesidad de establecer relaciones sociales nuevas"
	6.4 Disfrutar	"referencia directa a que a la persona le gusta y se divierte"
7. Compromiso organizacional	7.1 Institucional	"se centra en el compromiso con la entidad...cierta identificación con... su filosofía y política"
	7.2 Con el grupo	"el compromiso está más relacionado... con las personas que integran el grupo y no tanto con la organización"
8. Interés en la actividad	8.1 En la actividad específica	"incluye el interés por una actividad concreta que puede realizar mediante el voluntariado, ya sea expresándolo en genérico o especificando la misma"
	8.2 En la actividad con otras personas	"incluye el interés en las actividades que se realizan en contacto con personas"
9. Condiciones		"no eran propiamente motivos sino condiciones o requisitos necesarios que facilitan o favorecen el poder realizar el voluntariado".
10. Otros		"contiene aquellas contestaciones inclasificables"

Fuente: elaboración propia en base a Chacón et al. (2010: 215 - 217)

Pese a estas ventajas sobre los cuestionarios estructurados, la investigación mediante preguntas abiertas presenta diversos tipos de inconvenientes. En primer lugar, tal como lo demostraron Chacón et al. (2010), la mayoría de las personas menciona a lo sumo tres motivos. El segundo inconveniente se relaciona con el hecho de que existe un margen de subjetividad al clasificar las respuestas, debido a que muchas de ellas requieren ser interpretadas por el investigador. En tercer lugar, su aplicación suele ser más costosa debido al trabajo adicional que requiere la codificación de las respuestas, principalmente por la necesidad de realizar validaciones cruzadas. Y, en cuarto lugar, resulta más difícil realizar estudios comparativos ya que se carece de instrumentos estándar para hacerlo.



LA INVESTIGACIÓN DE LAS MOTIVACIONES DEL VOLUNTARIADO CORPORATIVO

Una de las investigaciones pioneras sobre las motivaciones de los voluntarios corporativos es la de Peterson (2004), quien estudió la relación entre ellas y las estrategias de reclutamiento de voluntarios utilizadas por las empresas en Estados Unidos. Su investigación, basada en la aplicación de un cuestionario estructurado a profesionales de diversas áreas y jerarquías, incluyó la adaptación al voluntariado corporativo de la tipología sobre motivaciones para el trabajo voluntario individual elaborada por Fischer y Schaffer (1993).

Pelosa y Hassay (2006) estudiaron las motivaciones de los voluntarios en empresas de Canadá que aplican lo que ellos llaman voluntariado corporativo intra-organizacional. A diferencia del VC extra-organizacional (cuando los voluntarios son totalmente autónomos y la empresa no se involucra) y del inter-organizacional (cuando los voluntarios lideran y la empresa opera exclusivamente como soporte), el intra-organizacional es liderado, pautado y gestionado por la empresa, inclusive con poco o ningún involucramiento de los voluntarios en la toma de decisiones y en la gestión. La investigación consistió en un estudio cualitativo basado en la aplicación de entrevistas a voluntarios y directivos responsables de gestionar el VC.

Pajo y Lee (2010) realizaron en Nueva Zelanda un estudio cualitativo sobre una muestra intencional de voluntarios de IBM que participaban en un programa de voluntariado llamado KidSmart. El estudio combinó la aplicación de un cuestionario auto-administrado (destinado a capturar información demográfica y sobre detalles de las experiencias de cada integrante de la muestra) y grupos focales.

Runté y Basil (2011) presentaron los resultados de una encuesta realizada en Canadá a una muestra de 2125 voluntarios corporativos. Uno de los objetivos de la investigación era analizar las diferencias entre las motivaciones del voluntariado corporativo y las del voluntariado individual fuera de la empresa. Se utilizó un cuestionario que abordó diversos temas. En el caso particular de las motivaciones se incluyeron seis indicadores, cada uno de los cuales es representativo de una de las seis categorías propuestas por Clary et al. (1998).

Más recientemente, Paço, Agostinho y Nave (2013) compararon en Portugal las motivaciones de un grupo de voluntarios corporativos con las de los voluntarios que trabajan en una organización sin fines de lucro. Para ello se basaron en un cuestionario adaptado del diseñado por Clary et al. (1998), el que primero fue validado en Portugal para el voluntariado individual en el sector social por Ferreira et al. (2011).



METODOLOGÍA

El universo de estudio son los voluntarios que trabajan en las empresas que en Uruguay aplican el VC en forma sistemática y que cuentan con alguna forma organizativa permanente para implementarlo. Si bien muchas empresas están comenzando a aplicar el VC en este país, son todavía pocas las que lo hacen en forma sistemática y mediante alguna forma permanente de gestión. Dado que no se cuenta con una base de datos que las incluya a todas ellas, fue necesario realizar previamente una búsqueda mediante el relevamiento de diferentes fuentes. Como resultado de esa búsqueda se pudo identificar 40 empresas, de las cuales 37 participaron en la investigación. Estas empresas movilizan anualmente unos 3500 voluntarios, quienes destinan un promedio anual de 16,8 horas. Se trata de empresas de diversos tamaños (el 27% tiene menos de 100 empleados, el 30% tiene más de 500 y el resto ocupa entre 100 y 500 personas), con una elevada participación del sector comercio y servicios (87%) y de empresas de capitales internacionales (54%).

En este documento se presentan resultados preliminares basados en una muestra de 185 voluntarios pertenecientes a ocho de esas empresas, las que totalizan 1120 voluntarios. Los resultados finales incluirán las respuestas de una muestra más grande de voluntarios, pertenecientes a un número mayor de empresas, sobre las que se está aplicando la misma herramienta. Dado el carácter preliminar de los datos utilizados en este trabajo, el mismo debe ser considerado de tipo exploratorio y, por lo tanto, se prescindió de la utilización de test estadísticos para la validación de los resultados.

La herramienta utilizada es un cuestionario, que combinó preguntas abiertas y cerradas, diseñado para estudiar la motivación y la satisfacción de los voluntarios. En este documento se analizan los resultados correspondientes al primero de esos temas. Para identificar los motivos de los voluntarios corporativos se combinó una pregunta abierta, siguiendo el modelo propuesto por Chacón et al. (2010), con una batería de indicadores basada en el cuestionario elaborado por Paço et al. (2013), resultado de la adaptación al VC del cuestionario de Clary et al. (1998).

La pregunta abierta fue enunciada de la siguiente manera: *“le pedimos que describa brevemente cuáles son las razones o motivos por los cuales Ud. realiza actividades de voluntariado en la empresa. Comience con el motivo que es más importante para Ud. Luego describa el segundo motivo en orden de importancia y así sucesivamente”*. Dado que según Chacón et al. (2010: 217), en sus investigaciones apenas el 15% de los entrevistados mencionó más de tres motivos y que el cuestionario es bastante largo, se optó por preguntar por un máximo de tres motivos.

Las preguntas abiertas fueron codificadas en base a la clasificación en categorías y subcategorías propuesta por Chacón et al. (2010). La codificación fue hecha por dos investigadores en forma independiente, procediendo a considerar entre ambos los casos en los cuales no hubo coincidencia. Esta revisión conjunta permitió eliminar las diferencias. En la tabla 3 se presentan ejemplos de respuestas correspondientes a cada una de las categorías y sub-categorías.

Tabla 3. Descripción de las categorías y sub-categorías sobre la motivación de los voluntarios propuesta por Chacón et al. (2010)

Categoría	Sub-categoría	Descripción
1. Valores	En general	ALTRUISMO "ayudar", "colaborar", "dedicar tiempo a los demás", "hacer algo por los demás", "aportar", "estar a disposición de los demás", "ofrecer algo a los demás", "servir a los demás", "aportar un grano de arena", "brindar apoyo", "dar una mano", "contribuir" CONVICIONES "creencias personales", "es la responsabilidad de todos", "solidaridad", "es cuestión de principios", "conciencia social",
	1.1 Religiosos	"soy católica", "por ser Cristiana"
	1.2 de transformación social	"Para mejorar un poco más el país", "Para poder ser agente de cambio social", "para mejorar la calidad de vida de las personas"
	1.3 de Reciprocidad	"Todos tenemos mucho para dar, como también para recibir", "devolver en parte a la sociedad lo que ella en su momento me brindó" "es una manera de devolver a la vida lo bueno que me ha dado", "agradecer por todo lo que tengo en la vida", "Porque el día de mañana puedo ser yo quien necesite ayuda", "Si estuviese en una situación similar, me gustaría que hicieran lo mismo por mí".
	1.4 Interés en la comunidad	"Para ayudar a personas y/o instituciones que necesitan de una ayuda", "Aporte a la comunidad", "Me permite colaborar con la sociedad", "Tratar de darle oportunidades a gente que tiene potencial pero por circunstancias puntuales no tiene las mismas posibilidades que otros", "Interés por contribuir con la sociedad en general", "Contribuir de alguna forma con la sociedad"
	1.4.1 Ayuda a territorio	"Para cuidar el medioambiente"
	1.4.2 Ayuda a un colectivo específico	"Ayudar...a básicamente a niños y jóvenes", "brindar una jornada distinta a niños que sufren muchas dificultades en su día a día", "Solidaridad con los que viven situaciones difíciles o enfermedades", "ayudar a sectores de la sociedad más vulnerables", "La idea ... es terminar un poco de alguna forma con la cantidad de animales que hay en situación de calle", "Por ayudar a los niños", "Ayudar a mis compañeros de trabajo"
2. Conocimiento/ comprensión	General	"Conocer realidades diferentes", "Conocer otras realidades más de cerca", "Vivir nuevas experiencias", "Aprender más sobre las instituciones", "Conocer la realidad de los que necesitan ayuda", "conocer otras realidades que no son las que uno vive normalmente", "Mejorar mis cualidades de manejo de personal", "Creo que así como yo puedo ayudar también aprendo mucho y eso me ayuda a mí", "Para adquirir aprendizaje y experiencia"
	2.1 Auto-conocimiento	"Me ayuda a conocerme", "Tener una nueva perspectiva de las cosas", "tratar de entender realidades distintas a las de uno y poder llegar a valorar lo que se tiene"
3. Ajuste social		
4. Mejora del currículum		"Creo en la actividad de voluntariado en todos los ámbitos, y por ende considero que incluirlo en la carrera laboral es una excelente combinación", "Por oficio (estudio cosas relacionadas)", "Porque suma a la hora de las evaluaciones y premios económicos que da la empresa"
5. Defensa del Yo		"Aprender de otras realidades, poner en perspectiva mis problemas y mis quejas"
6. Mejora de la estima	General	"satisfacción personal", "Me siento bien haciéndolo", "Es indescriptible lo gratificante que es para mi alma", "Sentir satisfacción personal", "Me satisface sentir que puedo ayudar a alguien", "Gratificación personal", "Me hace sentir bien ver el resultado de nuestras acciones en otros", "Por el disfrute personal de interactuar con niños y sentir que les interesa lo que tenemos para contarles", "Es una experiencia gratificadora", "Satisfacción personal al sentir el agradecimiento (aunque sea implícito de quien recibe el apoyo)"
	6.1 Estima	"Para sentir que aportó mi granito de arena con la sociedad", "Sentir que hago algo por alguien más", "Me siento útil", "Sentir que mi aporte puede cambiar la realidad de alguien que necesita", "Me ayuda a sentirme más feliz, y mejorar mi autoestima, sintiendo que soy importante para otras personas"

(CONTINUA DE PÁGINA ANTERIOR)

Categoría	Sub-categoría	Descripción
6. Mejora de la estima	6.2 Crecimiento personal	"Desarrollar la sensibilidad social y saca lo mejor de cada uno", "Socialmente me relaciono con otras personas con realidades diferentes a la mía", "Uno se nutre la mayoría de las veces de estas experiencias", "Ser mejor persona", "Poner en práctica la empatía", "Me inspira acercarnos a las necesidades de terceros", "Te hace crecer como persona", "Me ayuda a reforzar algunos valores en los que creo e intento desarrollarlos", "Desarrollar la sensibilidad social".
	6.3 Relaciones sociales	"Permite conocer más personas", "Compartir con compañeros de trabajo otros momentos fuera del horario laboral", "Vincularme con colaboradores de diferentes áreas", "Reforzar vínculos", "Para estar y charlar con compañeros fuera de horario de trabajo", "Conocer nuevas personas", "Me integra", "Se conoce a los compañeros en un ámbito extralaboral"
	6.4 Disfrutar	"En las oportunidades que he tenido, en concurrir por la empresa siempre he tenido muy buenos momentos", "Divertirme", "Necesidad de hacer actividades extracurriculares", "pasarla bien con amigos", "Para pasar ratos amenos con compañeros", "Por diversión"
7. Compromiso organizacional	7.1 Institucional	"Para transmitir los valores de la empresa", "Representar a la empresa", "Porque tienen bastante difusión e importancia dentro de la empresa", "Apoyar a (nombre de la empresa) para seguir con estas actividades", "permite incorporarse más a la cultura de la empresa", "Apoyar a la empresa en estas iniciativas para reforzar participación", "Para contribuir a la reputación de la compañía", "Porque la compañía tiene una posición de responsabilidad en la comunidad, por su liderazgo y disponibilidad de elementos para hacerlo", "Compromiso con la empresa", "Ayudar a la empresa"
	7.2 Con el grupo	"ahí somos todos un grupo de seres humanos queriendo hacer algo por el otro", "EMPRENDIMIENTO Y COMPAÑERISMO", "Networking y socialización dentro de la empresa", "Que los empleados hagamos equipo, queriendo lo mismo y tirando para el mismo lado y para que las cosas pasen", "Integración con los compañeros", "Compañerismo"
8. Interés en la actividad	8.1 En la actividad específica	"Amo los animales, espero campañas de castración, control sobre la tenencia de mascotas responsable, sacar los carros tirados por caballos de las calles", "Me gusta ser parte de las actividades de RSE en las que participa la empresa", "Me parece que la propuesta de la organización en la cual hago el voluntariado está muy buena", "Me gusta motivar a los chiquilines para que valoren el estudio", "Interés personal dependiendo de la actividad"
	8.2 En la actividad con otras personas	"Tengo amigos en el otro local y es la única manera de verlos", "Se comparte momentos diferentes con compañeros"
9. Condiciones		"Ya que la empresa iba a ser algo fue sumarme y aprovechar la oportunidad", "Me facilita la logística para ayudar", "Puedo hacerlo en mi horario de trabajo", "Al hacerlo en horario laboral puedo participar, sino por horario no podría", "me da la oportunidad de causar un gran impacto con poco esfuerzo", "Encuentro como una facilidad hacerlo a través de la empresa, ya que me es difícil coordinar tiempos de vida personal", "Lo hago porque es una buena oportunidad que nos brinda la empresa", "Por los días que lo hacen que, por lo general, son fin de semana, vengo y estoy con mi familia"
10. Influir sobre otras personas		"Poder ser vocera de mi equipo y que se entusiasmen", "también enseña e incentiva a otros para hacerlos", "Apoyar para que otras empresas se sumen también, si todas hacemos algo el impacto es mucho mayor", "Fomentar cultura de solidaridad y fraternidad en un entorno más amplio que la familia", "Desarrollar y fomentar este tipo de actividades, tanto con los compañeros, como con mi propio hijo", "para promover las actividades"
11. Otros		"Fue querer hacer algo en lo personal e lo individual", "Porque el voluntariado es como secreto", "Faltan voluntades", "Porque me parece fabuloso que las empresas reúnan personal y nos hagan participe de este tipo de actividades", "Es importante para mi poder contarle y en la medida de lo posible hacerla participe de instancias en las que se puede desde nuestro lugar ayudar", "Me interesa el trabajo de voluntaria", "Motivación", "Necesidades ajenas", "para ver la cara de los nenes al término de la jornada"

Fuente: elaboración propia en base a las respuestas de los encuestados

La versión textual de los indicadores aquí utilizados, que resultó de la traducción al español de los usados por Paço et al. (2013), se reproduce más adelante en la tabla 5, junto a una síntesis de los resultados estadísticos obtenidos. Se planteó a los encuestados la siguiente pregunta: "A continuación le presentamos una lista de frases y le pedimos que indique su grado de acuerdo con cada una de ellas". Sus respuestas se dieron utilizando una escala de siete valores que va del "totalmente en desacuerdo" (un punto) al "totalmente de acuerdo (siete puntos).

» ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

RESPUESTAS A LA PREGUNTA ABIERTA

En la tabla 4 se presenta la distribución de los encuestados en función de las respuestas dadas a la pregunta abierta sobre los motivos por los cuales practican el voluntariado. En la segunda columna se los distribuye en función del primer (y más importante) motivo mencionado. En la tercera se presenta el porcentaje de encuestados que mencionó cada motivo en al menos una de sus tres respuestas. El 6% de los entrevistados no contestó la pregunta, lo cual se encuentra dentro de lo esperado. Así, por ejemplo, en el estudio de Chacón et al. (2010) el 9% no mencionó ningún motivo.

De modo consistente con la mayoría de los estudios sobre el voluntariado individual y corporativo, la categoría *valores* es la más mencionada: el 65% de los entrevistados mencionó como motivo principal para practicar el VC un motivo clasificable dentro de esta categoría. La sub-categoría general fue la que recibió más menciones (49%). Las respuestas de esta sub-categoría, a su vez, se pueden dividir en dos grandes grupos. Por un lado, las que reflejan una actitud altruista: "ayudar", "colaborar", "dedicar tiempo a los demás", "aportar", "estar a disposición de los demás", "servir a los demás", "aportar un grano de arena", "dar una mano", "contribuir", etc. Y, por otro, respuestas directamente relacionadas con valores y convicciones personales: "creencias personales", "es la responsabilidad de todos", "solidaridad", "es cuestión de principios", "conciencia social", etc.

Además, algunas otras subcategorías de esta misma categoría recibieron un volumen interesante de menciones: *interés en la comunidad* en general (10%) *ayuda a un colectivo específico* (9%) y *reciprocidad* (11%). Importa señalar que el 77% de los encuestados señaló motivos clasificables dentro de esta categoría (algunos de ellos mencionaron más de un motivo de esta categoría), lo cual sugiere que la motivación altruista y valórica pesa muy fuertemente entre los voluntarios corporativos estudiados.

Mejora de la estima es la segunda categoría más nombrada (47%). En su referencia más general recibió el 22% de las menciones, pero también el 15% y el 9% de los encuestados indicaron motivos clasificados dentro de las subcategorías *crecimiento personal* y *estima*, respectivamente.

El tercer lugar de importancia fue ocupado por el *compromiso organizacional* (20%). Importa señalar que en el caso del voluntariado individual aplicado en instituciones sociales o públicas, esta categoría corresponde al compromiso con esas instituciones o con los voluntarios que trabajan en ellas, pero en esta investigación la categoría refiere al compromiso con la empresa (12%) o con los compañeros de trabajo que también actúan como voluntarios (10%).

En cuarto lugar se ubican las respuestas clasificadas dentro de la categoría *conocimiento / comprensión* (14%), predominando claramente dentro de ella la subcategoría *general* (14%) por sobre el *autoconocimiento* (3%). Por su parte, el *interés por la actividad* (7%) se encuentra en el quinto lugar, con un 5% que indica el interés por una *actividad específica* y un 2% que menciona el interés por realizar una *actividad con otras personas*.

En tres de las categorías las respuestas no superaron el 2% de los encuestados: *ajuste social*, *mejora del currículum* y *defensa del yo*. Importa señalar que estas tres categorías son parte de la tipología propuesta por Clary te al. (1998) y se encuentran presentes en buena parte de las clasificaciones existentes.

El 8% brindó respuestas clasificables dentro de la categoría *condiciones*: “puedo hacerlo en mi horario de trabajo”; la empresa “brindó todas las facilidades” o “me facilita la logística para ayudar”; “al hacerlo en horario laboral puedo participar, sino por horario no podría”; “me da la posibilidad de causar un alto impacto con poco esfuerzo”, etc. Éstos no son motivos en sentido estricto.

El análisis cualitativo de las respuestas permitió identificar una categoría que no había sido descubierta en la investigación de Chacón et al (2010) y que no se encuentra en ninguno de los estudios descriptos en los apartados anteriores. El 7% de los entrevistados argumentó motivos asociados con la idea de influir en el comportamiento de otras personas: “demostrar que sí se puede”, “mostrarle a la sociedad que juntos podemos mejorar como país”, “predicar con el ejemplo”, “para mostrarle a mis hijos que hay que ayudar”, “dar el ejemplo a otros empleados”, “fomentar cultura de solidaridad y fraternidad” o “promover las actividades”. Este es un descubrimiento de esta investigación que será profundizado en la siguiente fase de la misma.

El 16% mencionó respuestas que en esta fase no pudieron ser clasificadas en ninguna de las categorías pre-establecidas. Esta cifra es mayor que la obtenida en la clasificación de Chacón et al. (2010). Por este hecho, y porque 16% es una cifra importante, cabe la posibilidad de que un número relevante de estas respuestas pueda ser clasificado en una nueva categoría, tal como ya se hizo con la idea de practicar el voluntariado para influir sobre otras personas. Por esa razón, en la próxima fase de la investigación se realizará un nuevo análisis de estas respuestas.

Tabla 4: Distribución de los entrevistado en función de los motivos por los cuales practican el voluntariado (pregunta abierta)

Categoría	Sub-categoría	Primera mención	Total de menciones
1. Valores	En general	49%	63%
	1.1 Religiosos	1%	2%
	1.2 de transformación social	1%	3%
	1.3 de Reciprocidad	5%	11%
	1.4 Interés en la comunidad	4%	10%
	1.4.1 Ayuda a territorio	0%	1%
	1.4.2 Ayuda a un colectivo específico	5%	9%
	SUB-TOTAL CATEGORÍA		65%
2. Conocimiento/ comprensión	General	1%	14%
	2.1 Auto-conocimiento	1%	3%
	SUB-TOTAL CATEGORÍA		2%
3. Ajuste social		1%	1%
4. Mejora del currículum		1%	2%
5. Defensa del Yo		0%	1%
6. Mejora de la estima	General	5%	22%
	6.1 Estima	2%	9%
	6.2 Crecimiento personal	1%	15%
	6.3 Relaciones sociales	0%	5%
	6.4 Disfrutar	1%	4%
	SUB-TOTAL CATEGORÍA		9%
7. Compromiso organizacional	7.1 Institucional	4%	12%
	7.2 Con el grupo	2%	10%
	SUB-TOTAL CATEGORÍA		6%
8. Interés en la actividad	8.1 En la actividad específica	3%	5%
	8.2 En la actividad con otras personas	1%	2%
	SUB-TOTAL CATEGORÍA		4%
9. Condiciones		1%	8%
10. Influir sobre otras personas		1%	7%
11. Otros		5%	16%
12. Sin dato		6%	6%
TOTAL		100%	---

Fuente: elaboración propia en base a información de Chacón et al. (2010) y a los datos registrados en esta investigación

Tabla 5: Grado de acuerdo con afirmaciones que expresan motivos para practicar el voluntariado

CATEGORÍA	N° Indic	ORACIÓN	1 o 2	4 a 5	6 o 7
Conocimiento/ comprensión	12	Puedo aprender más sobre los problemas sociales (causas) en las que hago voluntariado	0%	21%	79%
	14	El voluntariado me permite tener una nueva perspectiva de las cosas	17%	0%	83%
	18	El voluntariado me permite aprender cosas a través de mi propia experiencia directa.	1%	20%	79%
	25	Puedo aprender a tratar con una gran variedad de personas	3%	39%	58%
	28	Puedo explorar y conocer mejor mis fortalezas	2%	46%	52%
Valores	19	Siento que es importante ayudar a otros	0%	11%	89%
	22	Puedo hacer algo por una causa que es importante para mí.	3%	30%	67%
	3	Estoy preocupado por las personas que son menos afortunadas que yo	4%	32%	64%
	8	Estoy genuinamente preocupado con las actividades de voluntariado que organiza la empresa	7%	54%	39%
	16	Siento compasión por los más necesitados	11%	50%	38%
Social	17	El voluntariado es una importante actividad para conocer mejor a las otras personas	1%	36%	63%
	6	Las personas que conozco comparten el interés por el servicio a la comunidad	9%	63%	28%
	23	El voluntariado me permite tener más amigos	19%	63%	18%
	2	Mis amigos también son voluntarios	22%	63%	16%
	4	Las personas que me son próximas quieren que haga voluntariado	31%	53%	16%
Mejora de la estima	26	El voluntariado me hace sentir mejor conmigo mismo	8%	45%	47%
	30	El voluntariado me hace sentir necesario y útil	11%	58%	31%
	27	El voluntariado es una forma de hacer nuevos amigos	14%	61%	25%
	13	El voluntariado aumenta mi autoestima	29%	50%	21%
	5	El voluntariado me hace sentir importante	26%	56%	18%
Mejorar del currículum	1	El voluntariado puede servirme para mejorar mi carrera laboral	32%	48%	20%
	10	Puedo hacer nuevos contactos útiles para mi carrera laboral	39%	49%	12%
	15	El voluntariado me permite explorar diferentes opciones para mi carrera laboral	33%	55%	12%
	21	El voluntariado me ayuda a tener éxito en mi actividad laboral	46%	50%	4%
	29	La experiencia de voluntariado me ayuda a mejorar mi currículum laboral	48%	43%	9%
Defensa del yo	7	Por muy mal que me sienta, el voluntariado me ayuda a olvidarme de eso	22%	44%	35%
	9	Con el voluntariado me siento menos solo	51%	43%	5%
	11	Hacer voluntariado me hace sentir menos culpable por ser más afortunado que otras personas	71%	26%	3%
	20	El voluntariado me ayuda a sobrellevar mis propios problemas personales	39%	50%	11%
	24	El voluntariado es una buena forma de huir (evadirme) de mis propios problemas	63%	32%	4%

RESPUESTAS A LA PREGUNTA CERRADA

En la tabla 5 se presenta la información resultante de las respuestas de los entrevistados a la batería de 30 indicadores basada en la herramienta diseñada por Clary et al. (1998). Dos de las seis categorías recibieron una evaluación muy por encima de la que obtuvieron las demás. Por

un lado, la categoría *conocimiento / comprensión* resultó la mejor calificada de todas. En todos sus indicadores más de la mitad de los entrevistados calificaron con uno de los dos valores más altos (6 y 7). Inclusive, en tres de ellos el porcentaje alcanzado fue superior al 75%. La categoría *valores* se encuentra en segundo lugar, pero incluye el indicador mejor calificado de todos (89%): “siento que es importante ayudar a otros”. Este indicador es el que refleja en forma más directa el altruismo, componente central de esta categoría.

El resto de las categorías se encuentran muy por debajo de esas dos, compartiendo todas ellas el hecho que la mayor parte de sus indicadores no logran superar el 30% de calificaciones con valores de 6 o 7. En el caso de *social*, el indicador “el voluntariado es una importante actividad para conocer mejor a las otras personas” fue calificado alto por el 65% de los encuestados. Por su parte, dentro de la categoría *mejora de la estima* solamente destaca el indicador: “El voluntariado me hace sentir mejor conmigo mismo” (47%). En el caso de *mejora del curriculum* el indicador mejor calificado fue: “El voluntariado puede servirme para mejorar mi carrera laboral” (20%). Finalmente, en la categoría *defensa del yo* solamente destaca un indicador: “Por muy mal que me sienta, el voluntariado me ayuda a olvidarme de eso” (35%).

ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE RESULTADOS

Dado las diferencias metodológicas existentes entre las dos herramientas utilizadas, y el hecho de que ambas poseen diferentes fortalezas y debilidades, resulta importante comparar los resultados obtenidos en ellas con dos objetivos: a) analizar las eventuales contradicciones en los resultados y b) considerar la complementariedad entre ellos.

La mayor coincidencia entre ambas herramientas se relaciona con los motivos de tipo altruista y valórico, los que se encuentran entre los de mayor importancia. Por un lado, el “ayudar” (motivo altruista) es lo más mencionado en la pregunta abierta y es calificado como importante (6 o 7) por el 89% en la pregunta cerrada (indicador 19: “siento que es importante ayudar a otros”). Por otro, la idea de practicar el voluntariado por convicciones personales (motivo valórico) obtuvo un importante grado de menciones en la pregunta abierta (por ejemplo: “creencias personales”, “solidaridad”, “es cuestión de principios”), en tanto que el indicador 22 (“puedo hacer algo por una causa que es importante para mí”) fue calificado con 6 o 7 por el 67% de los encuestados. Destaca el hecho de que las convicciones de tipo religioso parecen no tener incidencia. Estos resultados sugieren que las empresas deben considerar con mucha atención la motivación altruista y valórica al diseñar las actividades de VC y al comunicarlas.

Una mención aparte merece la sub-categoría *reciprocidad* que es referida por el 11% de los encuestados. La batería de indicadores de la pregunta cerrada no la contempla y, por lo tanto, solamente fue posible identificarla mediante la pregunta abierta. El volumen de voluntarios que actúan movidos por un comportamiento de reciprocidad es importante y por lo tanto los gestores del VC deben considerar este tipo de motivos.

Ambas herramientas coinciden también en la baja importancia de los motivos asociados con la *mejora del curriculum* y la *defensa del yo*. Pero, mientras que en la pregunta abierta estos motivos son prácticamente inexistentes, algunos indicadores de la pregunta cerrada recogen porcentajes considerables de calificaciones altas. Esto ocurre particularmente con el indicador 7 (“por muy mal que me sienta, el voluntariado me ayuda a olvidarme de eso”) que es considerado importante por el 35% y con el indicador 1 (“el voluntariado puede servirme para mejorar

mi carrera laboral”) que lo es por el 20%. Por lo tanto, estos motivos deben ser tomados en cuenta a la hora de diseñar propuestas de VC, aunque seguramente corresponden a pequeños segmentos de voluntarios.

Los motivos clasificados dentro de la categoría *ajuste social* solamente son mencionados por el 1% en la pregunta abierta. En la formulación de Chacón et al. (2010) esta categoría alude a la práctica del voluntariado con la finalidad de recibir la aprobación social de los grupos de pertenencia. Esto parece ratificarse en la evaluación que recibió el indicador 4 (“las personas que me son próximas quieren que haga voluntariado”) que fue considerada importante por tan solo el 16%. Dicho de otro modo, la práctica del VC como forma de ser bien valorado y aceptado por los grupos de referencia es relevante para un pequeño segmento de voluntarios.

Los motivos clasificados por Chacón et al. (2010) en la categoría *mejora de la estima* recibieron un importante volumen de menciones en la pregunta abierta, ubicando a esta categoría como la segunda en importancia. En este caso la comparación de resultados es más complicada ya que la sub-categoría general de esta clasificación (20%), que refiere a la satisfacción general que produce el practicar el voluntariado, no tiene indicadores que la expresen en la pregunta cerrada. En cambio, en el caso de la sub-categoría “estima” (que sí los tiene), los indicadores de la pregunta cerrada señalan que su importancia parece ser más elevada que la que registra la pregunta abierta (3%): “me hace sentir mejor conmigo mismo” (indicador 26, 47% califica con 6 o 7) y “me hace sentir necesario y útil” (indicador 30, 31% califica con 6 o 7). La combinación de ambos instrumentos sugiere que la satisfacción general que produce la práctica del voluntariado, así como el hacerlo por motivos asociados con la autoestima, deben ser considerados por los gestores del VC.

Los motivos asociados con la idea de practicar el VC para hacer amigos y relacionarse con otras personas obtuvieron resultados diferentes en ambos instrumentos. En la pregunta abierta, la sub-categoría correspondiente (relaciones sociales) fue mencionada por el 5% de los encuestados, al tiempo que los indicadores que la representan en la pregunta cerrada recibieron puntajes relativamente bajos, pero que responden a un volumen nada irrelevante de voluntarios: “es una forma de hacer nuevos amigos” (indicador 27, 25% calificó con 6 o 7) y “me permite tener más amigos” (indicador 23, 18% calificó con 6 o 7). En consecuencia el VC asociado a la construcción de relaciones de amistad y compañerismo debería también ser tomado en cuenta al determinar y planificar las actividades de VC.

Una de las categorías de motivos en las cuales ambas herramientas presentan resultados muy diferentes es la que Chacón et al. (2010) llaman *conocimiento/comprensión* y Clary et al. (1998) denominan *understanding*. Mientras que en la pregunta abierta este grupo de motivos ese encuentra en cuarto lugar de importancia (ubicado por debajo de *valores*, *mejora de la estima* y *compromiso organizacional*), en la pregunta cerrada se ubica en el primero, junto a la categoría *valores*. En particular destacan los resultados relacionados con la sub-categoría *auto-conocimiento*, ya que en la pregunta abierta fue mencionada por tan solo el 3% de los encuestados, mientras que los indicadores que la representan en el cuestionario cerrado son considerados importantes por un elevado porcentaje de ellos: “me permite tener una nueva perspectiva de las cosas” (indicador 14, 83% califica con 6 o 7) y “puedo explorar y conocer mejor mis fortalezas” (indicador 28, 52% califica con 6 o 7). El análisis del contenido de las respuestas a la pregunta abierta sugiere que la adquisición de conocimiento es visualizada por los voluntarios asociada a la posibilidad de conocer otras realidades sociales más que a la adquisición de conocimiento técnico. Dado que ambos tipos de conocimiento se generan a partir de experiencias diferentes

de voluntariado (con más foco en lo vivencial o más foco en la tarea) surge la necesidad de estudiar este tema con mayor profundidad; en particular resulta necesario cuantificar el peso relativo de cada uno de ellos.

Aunque la categoría *compromiso con la organización* de Chacón et al. (2010) no tiene una categoría espejo en la clasificación de Clary et al. (1998), es posible asociarla con uno de los indicadores de la herramienta elaborada por estos autores: "Estoy genuinamente preocupado con las actividades de voluntariado que organiza la empresa". En este caso los resultados de ambas herramientas son convergentes: el 12% adujo motivos pertenecientes a esta categoría en la pregunta abierta, en tanto que el 39% la calificó con puntajes altos en la pregunta cerrada. Dicho de otro modo, ambos instrumentos sugieren que una parte considerable de los voluntarios se involucra con el VC como forma de expresar su compromiso con la empresa. Este resultado es muy importante para la gestión del VC, pero lo es más aún para la gestión del capital humano y de la RSE, ya que algunos estudios demuestran que el VC sirve para fortalecer el compromiso de los empleados con la empresa y la credibilidad hacia sus políticas de RSE.

Finalmente importa referirse a la nueva categoría identificada en esta investigación, a la que se denominó *influir sobre otras personas*. Esta categoría no aparece en la investigación de Chacón et al. (2010) ni está reflejada en ninguno de los 30 indicadores de la pregunta cerrada. Diversos motivos correspondientes a ella fueron mencionados por el 7% de los encuestados. Este motivo es congruente con actividades de voluntariado en apoyo a instituciones que promueven ideas (por ejemplo: buen trato a los animales, cuidado del medioambiente, denuncia de la violencia doméstica, etc.) o algún tipo de cambio cultural (promover la vida saludable o la lactancia materna, lucha contra el tabaco y el consumo abusivo del alcohol, fomentar la responsabilidad en el tránsito, etc.). Tal como ya se mencionó, éste es un descubrimiento de esta investigación que será profundizado en su siguiente fase.

CONCLUSIONES

Los resultados preliminares de la investigación en curso aquí presentados se alinean con los de estudios realizados en otros países. En particular, se ratifica la supremacía de los motivos para involucrarse en actividades de VC relacionados con el altruismo y los valores personales. En general, esos motivos operan cuando las actividades (causas sociales, instituciones, beneficiarios) resultan atractivas para los empleados, ya sea porque despiertan su sensibilidad o porque tienen fuerte relación con sus creencias y convicciones. Por esta razón, una buena gestión del VC debe basarse en investigar cuáles son las causas, beneficiarios o instituciones que resultan más atractivas para los empleados.

Dado que los voluntarios corporativos no se movilizan exclusivamente por motivos altruistas y valóricos, resulta necesario conocer cuáles son sus otros tipos de motivaciones. El estudio encontró una importante presencia de motivos relacionados con la satisfacción que produce el voluntariado, la autoestima, la adquisición de conocimientos, el compromiso con la empresa y el interés por influir sobre otras personas. Por lo tanto, la gestión del VC requiere la aplicación de algún tipo de segmentación de la oferta de actividades de voluntariado, a los efectos de responder a esa realidad diversa y así maximizar la captación y retención de voluntarios. Así, por ejemplo, para quienes están motivados por conocer nuevas realidades a través del VC, esa oferta debe incluir actividades que le permitan acceder a esas realidades. De igual modo, para

quienes buscan satisfacer necesidades de autoestima, seguramente ha de ser importante la forma de participación y el tipo de tareas a realizar.

Todos los abordajes metodológicos relevados en la bibliografía poseen fortalezas y debilidades. Los resultados obtenidos en esta investigación muestran que su uso combinado permite potenciar las fortalezas y reducir las debilidades, lo cual sugiere que más que antagónicos, estos abordajes resultan complementarios. Así por ejemplo, la pregunta abierta tiene la desventaja de que no permite identificar más de tres motivos y que, en general, lo hace con aquellos más fáciles de evocar, pero sub-registra otros de segundo nivel de importancia o que no resultan “socialmente correctos” (por ejemplo: practicar el VC para mejorar la carrera profesional o para olvidarse de los problemas personales). En cambio, la herramienta cuantitativa permite someter a la consideración del encuestado todos esos motivos y encontrar la existencia de segmentos de voluntarios para los cuales esos motivos tienen algún grado de importancia. Inversamente, la pregunta abierta permite identificar motivos no previstos por el investigador, lo cual no es posible cuando se aplica una batería cerrada de indicadores. En esta investigación, el uso combinado de ambas herramientas sirvió para identificar un motivo no encontrado en la bibliografía consultada: practicar el voluntariado para influir sobre otras personas.

Esta investigación contribuye, por un lado, al desarrollo teórico del voluntariado y, por otro, aporta nuevos problemas a ser estudiados en investigaciones posteriores. En relación a lo primero, ello es así porque algunos de sus resultados ratifican conclusiones de otros estudios, como es el caso de las motivaciones altruistas y valóricas que, al igual que en la mayoría de las investigaciones, se ubican entre las más importantes. Pero también este estudio permitió identificar la existencia de segmentos cuantitativamente importantes de voluntarios para quienes el voluntariado responde a motivos egoístas (en el sentido de que se busca generar un beneficio para el voluntario), como es el caso de fortalecer la autoestima, adquirir conocimientos y relacionarse con otras personas, que también han sido identificados en otras investigaciones. En relación a lo segundo, los resultados obtenidos plantean nuevas preguntas y problemas, como es el caso de posibles nuevos motivos (por ejemplo: practicar el voluntariado para influir sobre otras personas) o de por qué algunos motivos se detectan al aplicar un método pero no cuando se aplica otro.

Finalmente importa señalar algunas limitaciones metodológicas que tiene este documento y que, por lo tanto, sugieren la necesidad de utilizar con cautela sus resultados. La primera de ellas deriva de la imposibilidad de identificar todas las empresas que constituyen el universo, lo que impide determinar la validez estadística de la muestra de 37 empresas sobre la que se hizo el estudio. La segunda está asociada con los sesgos que generan, por un lado, el hecho de que este informe se base en los voluntarios de las ocho empresas en las que ya se aplicó la encuesta y, por otro, que la muestra de voluntarios dentro de ellas tampoco fue aleatoria. En esta primera etapa la encuesta fue aplicada en algunas empresas a todos los voluntarios y en otras, solamente se aplicó a algunos de ellos.

También es necesario destacar que el pequeño tamaño de la muestra impide la realización de análisis mediante variables de control, a efectos de evaluar si las motivaciones identificadas (y sus pesos relativos) son los mismos para todos los voluntarios o dependen de factores individuales (edad, nivel educativo, religión, etc.) u organizacionales (empresa en la que trabaja, cargo que desempeña, etc.). En el caso de los factores organizacionales, cabe recordar que existen investigaciones que muestran que las motivaciones son diferentes según si se trata de un voluntariado intra-organizacional, inter-organizacional o extra-organizacional. Todos estos análisis podrán aplicarse una vez que se cuente con la totalidad de la muestra de voluntarios. ■

BIBLIOGRAFÍA

- **Allen, K.** (2003). The social case for corporate volunteering. *Australian Journal on Volunteering*, 8(1), 57-61.
- **Basil, D., Runte, M.** (2008), "How Individuals Mentally Account for Work-Time Volunteerism: Putting the Work into Volunteer Work", *European Advances in Consumer Research*, 8, 314-315.
- **Basil, D., Runte, M., Basil, M., Usher, J.** (2011). Company Support for Employee Volunteerism: Does Size Matter? *Journal of Business Research*, 64, 61-66.
- **Booth, J., Won Park, K., & Glom, T.** (2009). Employer-supported volunteering benefits: gift exchange among employers, employees, and volunteer organizations. *Human Resource Management*, 48, 227-249.
- **Chacón, F., Pérea, T., Flores, J., Vecina, M.L.** (2010). Motivos del Voluntariado: Categorización de las Motivaciones de los Voluntarios Mediante pregunta abierta. *Intervención Psicosocial*, (19)3, 213-222.
- **Clary, E., Snyder, M., Ridge, R., Copeland, J., Stukas, A. Haugen, J., Miene, P.** (1998). Understanding and Assessing the Motivations of Volunteers: a Functional Approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, (74)6, 1516-1530.
- **Ferreira, M., Proença, T., Proença, J.** (2008). As motivações no trabalho voluntário. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, jul/set, 43-53.
- **Grant, A.** (2012). Giving Time, Time After Time: Work Design and Sustained Employee Participation in Corporate Volunteering. *Academy of Management Review*, 37(4), 589-615.
- **Jones, D.** (2010). Does serving the community also serve the company? Using organizational identification and social exchange theories to understand employee responses to a volunteerism programme. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 857-878.
- **Licandro, O.** (2016). El voluntariado corporativo como práctica de Responsabilidad Social Empresaria hacia los empleados y la comunidad. *TEACS*, 8, 47-65.
- **Magalhães, M., Ferreira, M.** (2014). Uma abordagem teórica sobre o voluntariado empresarial. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, Jul/Sep 20, pp. 38-47.
- **Oxoby, A.** (2016). Estudio de caso: la gestión del voluntariado corporativo en Fundación Telefónica – Movistar Uruguay. *Cuadernos de RSO*, (4)2, 93-113.
- **Paço, A., Nave, C.** (2013), "Corporate volunteering. A case study centered on the motivations, satisfaction and happiness of company employees", *Employee Relations*, (35)5, 547-559.
- **Paço, A., Agostinho, D., Nave, A.** (2013). Corporate versus non-profit volunteering – do the volunteer's motivations significantly differ? *Inv. Rev. Public Nonprofit Mark*, 10, 221-233.
- **Pajo, K., Lee, L.** (2010). Corporate Sponsored-Volunteering: A Work Design Perspective. *Journal of Business Ethics*, 99, 467-482.

- **Peloza, J., & Hassay, D.N.** (2006). Intra-organizational volunteerism: good soldier, good deed, and good politics. *Journal of Business Ethics*, 64(4), 357-379.
- **Peterson, D.K.** (2004). Recruitment strategies for encouraging participation in corporate volunteer programs. *Journal of Business Ethics*, 49, 371-386.
- **Pereira, J., Bettoni, A., Licandro, O.** (2012). *Presente y Futuro del Voluntariado en Uruguay*. Montevideo: Universidad Católica del Uruguay.
- **Runté, M., Basil, D.** (2011). Personal and corporate volunteerism: employee motivations. *International Journal of Business Environment*, (4)2, 133-145.
- **Yapor, S.** (2016). El voluntariado corporativo como herramienta de gestión de la cultura corporativo. El caso de Pronto. Cuadernos de RSO, (4)1, 77-100.
- **Yapor, S., Licandro, O.** (2015), "La relación entre Responsabilidad Social Empresaria y Voluntariado Corporativo. El caso de Carle & Andrioli Contadores Públicos", Cuadernos de RSO, Vol. 3, No. 1, pp. 109-132.

Las cajas populares en el Uruguay. Período 1938-1959

RESUMEN

Las Cajas Populares¹ que operaron en Uruguay durante las primeras décadas del siglo XX constituyen una de las primeras experiencias de organizaciones impulsadas por la Doctrina Social de la Iglesia y de las empresas sociales en este país.

Este artículo corresponde a la segunda parte de una investigación sobre este tema, cuyos primeros resultados fueron publicados en *Cuadernos de RSO*, en junio de 2016. En él se aborda el período 1938 - 1959, un período de grandes cambios cualitativos y cuantitativos en estas instituciones bancarias, ya que el número de ellas se multiplicó aproximadamente por diez y además muchas se transformaron en bancos, sobre todo hacia fines del período. A ello se agrega que una parte de las nuevas cajas no fueron dependientes de la Unión Económica, institución que impulsó su creación durante el primer período. Desde el punto de vista del entorno, este segundo período coincide con una fuerte expansión de la economía uruguaya, que comienza a estancarse hacia fines de la década de 1950. Estos aspectos impactaron de forma significativa sobre ellas.

El artículo se basa en información obtenida mediante entrevistas a ex empleados de estas instituciones, en estadísticas sobre el mercado bancario y en información extraída del Diario Oficial. Dado que los datos sobre los que se basa el estudio son mayormente sobre el conjunto del sistema bancario, se generan algunas diferencias de enfoque con la investigación sobre el primer período, la que estuvo basada principalmente en datos internos de las instituciones.

Finalmente importa señalar que esta investigación, a pesar de focalizarse en un tipo específico de instituciones, contribuye a la comprensión de los factores externos e internos que inciden en la viabilidad de las empresas sociales.

Palabras clave: Cajas Populares, Microfinanzas, Uruguay.

DATOS DE LOS AUTORES:

Gustavo Concari

Título académico: Doctor en Competitividad Empresarial y Desarrollo Económico (Universidad de Deusto)

Pertenencia institucional: Departamento de Ciencias de la Administración. Universidad Católica del Uruguay

Cargo: Docente de Alta Dedicación

CONTACTO:

gconcari@ucu.edu.uy

Recibido: 15/05/2017

Aceptado: 10/06/2017

¹ Las Cajas Populares fueron instituciones bancarias que manejaban montos pequeños de dinero, creadas en la primera mitad del siglo XX por iniciativa de la Unión Económica, una organización de la Iglesia Católica Uruguaya

ABSTRACT

The Popular Banks that operated in Uruguay during the first decades of the twentieth century are one of the first experiences of organizations promoted by the Church's Social Doctrine and of social enterprises in this country. This article represents the second part of an investigation on this subject, whose first results were published in "Cuadernos de RSO", in June 2016. It has to do with the period 1938 - 1959, years of great qualitative and quantitative changes in these institutions as the number of them increased approximately ten times and in addition many transformed into banks, especially towards the end of the period. Also, a part of the new popular banks did not depend of the Economic Union, institution that pushed their creation during the first period. Concerning the environment at that moment, this second period coincides with a strong expansion in the Uruguayan economy, which began to stagnate towards the end of the 1950s. These aspects had a significant impact on the popular banks. The article is based on information obtained through interviews with former employees of these institutions, statistics on the banking market and information extracted from the Official Newspaper ("Diario Oficial"). There are some differences of approach between this period and the first one, since the data on which this study is based are mostly on the banking system as a whole, while the first part was based mainly on internal data from the institutions. Finally, it should be noted that this research, despite focusing on a specific type of institutions, contributes to the understanding of external and internal factors that affect the viability of social enterprises.

Key words: Microfinance, Popular Bancs, Uruguay

INTRODUCCIÓN

El fenómeno de las Cajas Populares es importante pues es un ejemplo de microfinanzas; es decir, un sistema bancario de montos bajos enfocado a trabajadores, peones rurales y pequeños industriales. Estas organizaciones nacieron al influjo de la Doctrina Social de la Iglesia (DSI) y buscaron hacer llegar los servicios bancarios a las personas excluidas de sus beneficios, por lo que en los hechos se trata de experiencias alineadas a lo que hoy llamamos economía social.

Como toda reflexión histórica, su interés radica en que permite arrojar luz sobre el presente y reducir las dudas al respecto del futuro. Esto pues las enseñanzas de experiencias pasadas pueden ayudar al buen funcionamiento de las organizaciones actuales. Ilustrando el punto, en el caso de estas organizaciones, el alejamiento de su fin social, que en los hechos fue la transformación en bancos de muchas de ellas, pudo haber sido la razón que a la larga las condujera a desaparecer.

De la mano con este punto, se generan reflexiones al respecto del entorno de estas organizaciones y su influencia sobre ellas, dado que ninguna de ellas superó el largo tiempo de declive económico que se prolongó durante los 60 y parte de los 70 del siglo pasado.

El presente trabajo estudia la evolución de las Cajas Populares en Uruguay entre los años 1938 y 1959. Es la continuación del trabajo sobre el mismo tema que abarca el período 1907 a 1938 (ya publicado en Cuadernos de RSO). En este segundo período de estudio se da un triple fenómeno, muy interesante de analizar: a) por un lado, una fuerte expansión en el número de cajas (54); b) por otro lado, el surgimiento con fuerza de cajas no "confesionales" (20 de ellas no esta-

ban vinculadas a la Unión Económica²) y c) por último, la conversión en bancos de gran parte de estas cajas hacia el final del período.

Cabe señalar que, sobre todo, al término de este período algunas cajas comenzaron a ser adquiridas por otros bancos (*Caja Popular de Santa Lucía* por ejemplo) o directamente cerraron, señal de que este modelo de institución estaba “crujiendo” o que, habiendo sido concebidas para otro período histórico, debían adaptarse para subsistir.

Desde el punto de vista metodológico la investigación se basó en las siguientes fuentes: a) el Diario Oficial de Uruguay, b) las Bases Bancarias del Instituto de Economía, c) entrevistas a ex empleados de las cajas y d) personas pertenecientes al ámbito del cooperativismo. Como es lógico, las fuentes cuantitativas son a y b, las cualitativas c y d. Los comentarios e ideas propias son en general fruto de la fusión del conjunto.

» EL ENTORNO SOCIAL, POLÍTICO Y ECONÓMICO AL MOMENTO DE LA CREACIÓN DE LAS CAJAS POPULARES

En el período estudiado, el hecho notorio en lo político fue la vuelta a la normalidad tras el período terrista³. En lo económico, es un intervalo de tiempo casi ininterrumpido de crecimiento que cambia de signo recién hacia el final de los años 50. De acuerdo con algunos autores, es en este momento que surge la idea de que “como el Uruguay no hay” (Nahum et al 1988: 97).

Como elemento importante en lo económico, a partir de la década de 1930 comienza a ser visible la política de industrialización, en general conocida como de sustitución de importaciones. Se pueden señalar un par de razones para ello. Por un lado, la crisis de 1929 había dificultado el comercio y la generación de divisas, por lo que convenía producir los bienes que se pudiera en el país. Luego, al comenzar la Segunda Guerra Mundial, fue difícil acceder a bienes de capital y otros productos pues los países beligerantes los necesitaban para sí mismos. Más allá de las razones, importa señalar que la búsqueda de la industrialización fue un elemento clave para la economía uruguaya en el período de tiempo en cuestión. Ello significará que el estado uruguayo fomentará la banca nacional, que será a su vez motor de la industria. Los datos observados parecen avalar esta afirmación (54 cajas fundadas en el período, como ya fuera dicho).

El crecimiento económico es en gran medida consecuencia de la venta de productos a las naciones aliadas en la Segunda Guerra Mundial (1939-1945) y también de la expansión del mercado interno. Luego, a comienzo de la década de los 50, la situación se repite pero en función de la guerra de Corea (1950-1953). Este esquema de expansión económica cambia hacia el fin del período considerado, pues en 1957 el PBI decrece, situación que se repetirá en los dos años siguientes. De hecho, ésta es en parte la explicación de la reforma monetaria y cambiaria que se produciría en 1959.

2 Por ejemplo, el proyecto de estatutos de dicha organización de Junio de 1943 dice en su artículo 1: “La Unión Económica del Uruguay es una asociación que reúne a todas las instituciones social-económico cristianas del Uruguay...”. Más adelante agrega: “...cuyos estatutos fueron aprobados por decreto del Poder Ejecutivo del 17 de noviembre de 1913”.

3 En el año 1933, el entonces presidente, Dr. Gabriel Terra, dio un autogolpe de estado.

RASGOS GENERALES DEL "SISTEMA" DE CAJAS EN ESTE PERÍODO

Para este segundo período, la "idea de negocio" de las cajas estaba impuesta, ya había seis cajas funcionando desde hacía 20 o más años (más aún, una de ellas ya se había convertido en banco, el "*Banco de San José*", ver apéndice 1). Esto significaba en los hechos que la parte difícil del camino estuviera recorrida (a modo de ejemplo: en pymes, los tres primeros años de vida son los cruciales). A eso se sumaba que desde el punto de vista legal era relativamente sencillo abrir una caja, pues el capital requerido era de \$30.000 (año 1938)⁴.

En este segundo período, no solo la Unión Económica impulsaba la formación de cajas, algunas de ellas fueron independientes de esta organización desde su nacimiento, por ejemplo la *Caja de Crédito y Ahorro de la Industria Lechera S.A.* (CACILSA, en Florida) o la *Caja de Crédito y Ahorro de Nueva Helvecia* (departamento de Colonia). Esto significó que el "motor" de creación de cajas no fuera sólo la UE. Por ello la cantidad de estas instituciones se multiplicó por 10, pasando de ser solo seis en 1938 a más de 60 instituciones⁵. Aproximadamente dos tercios de ellas (40) estarán asociadas a la UE y las restantes, unas 20, eran independientes⁶ (ver el detalle en el apéndice 1).

Un elemento nuevo en este período con respecto al previo, es que en gran medida el crecimiento notable del número de cajas de la UE estuvo asociada a un sacerdote salesiano, el padre Meriggi (Pose, 1986: 369), quién impulsó la fundación de más de tres decenas de estas instituciones, en su afán de desarrollar los Sindicatos Cristianos Agrícolas, que fueron en los hechos cooperativas agropecuarias.

El otro elemento distintivo de este período es que muchas de las organizaciones que comenzaron como cajas se convirtieron en bancos, si bien mantuvieron algunos de los rasgos de las primeras, como por ejemplo seguir siendo mayormente regionales. La institución que llegó más lejos en esto quizás haya sido el *Banco de San José*, que tuvo sucursal en Montevideo.

También se mantuvieron otros rasgos característicos del primer período, como por ejemplo: 1) orientación hacia un público de escasos recursos (claro enfoque social), algo que se nombra específicamente en los estatutos de muchas de ellas, sobre todo en las afiliadas a la UE que expresan, por ejemplo, que "*desean mejorar las condiciones materiales de los hombres de labor*" (*Caja de Rocha*, estatutos, capítulo I); 2) también en aquellas afiliadas a la UE, en su directorio podía participar, con voz pero sin voto, un representante de la citada organización (muchas veces un párroco del lugar); 3) distribuían utilidades entre sus fundadores y 4) limitaban la cantidad de votos de los accionistas⁷, algo característico de su condición de organizaciones cooperativas, rasgo presente más allá de que pertenecieran o no a la UE.

Cabe realizar un breve comentario al respecto del aspecto cooperativo de estas instituciones. Si bien ellas reflejaban estos rasgos en sus estatutos, las organizaciones tenían carácter legal

4 El PBI per cápita calculado para el momento es de aproximadamente \$U 400 (pesos corrientes). Se cita el año 1938 pues en ese año se promulga la ley de bancos que regula la actividad de las Cajas, entre otras cosas.

5 El número debe ser explicado, pues estas 60 incluyen algunas cajas que nacen como tales pero se convierten en bancos. En definitiva, este número es la cantidad de instituciones creadas.

6 No figura en los estatutos estudiados que tampoco pertenecieran a algún otro tipo de asociación.

7 También es cierto que no se cumple la relación "un socio, un voto", la cantidad de votos está acotada a entre tres y seis como límite máximo, no importa la cantidad de acciones que se posean.

de sociedades anónimas (no existían leyes sobre cooperativismo bancario en el Uruguay de la época). En general, se coincide que esto favoreció la evolución de cajas a bancos, lo cual traería consecuencias importantes para el conjunto.

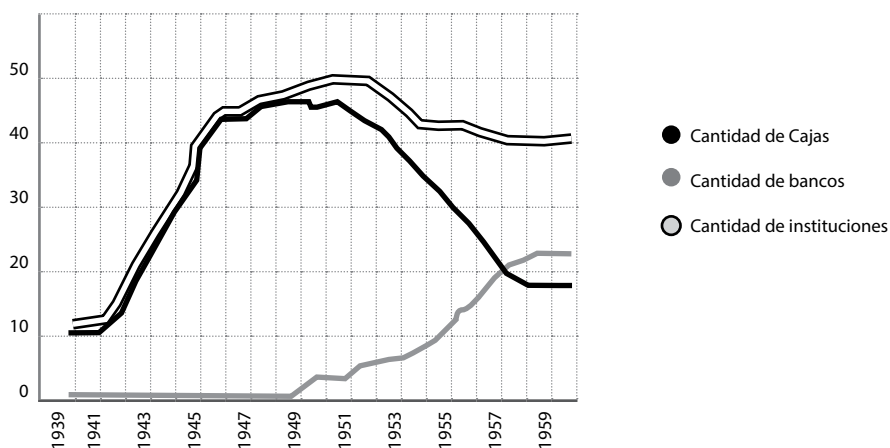
» DESCRIPCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES Y SUS SERVICIOS

ASPECTOS CUANTITATIVOS: CANTIDAD DE INSTITUCIONES, CARTERA DE CRÉDITOS Y DE AHORRO

Como ya se dijera, las instituciones fundadas fueron más de 50 en éste período, con lo cual el acumulado de instituciones que inician actividades llega a 60. Ahora bien, no todas coexisten como cajas en el período, pues algunas ya se han transformado en bancos. Por ejemplo, es lo que ocurre con el *Banco de San José*. Se puede ver en el gráfico 1 cómo evoluciona la cantidad de ambos tipos de instituciones: Bancos del Interior⁸ y Cajas Populares. El número máximo de instituciones trabajando en simultáneo fue 48 y esto ocurrió en 1950 (tres Bancos y 45 cajas).

Otro dato interesante es que en 1957 la cantidad de bancos del Interior pasó a ser superior que la cantidad de cajas. Esto obedeció a que muchas cajas fueron adquiridas por bancos u otras instituciones, mientras que otras se fusionaron.

Gráfico 1. Evolución de la cantidad de Cajas, bancos del Interior y total de instituciones en el período.



Fuente: Elaboración propia en base a datos de IECON (2017).

Veamos ahora las carteras de las instituciones. Respecto de las colocaciones, como se puede ver en la tabla 1, el número oscila alrededor del 10% del total del sistema (los cálculos están hechos con los datos del período 1946-1959, que son los disponibles). Los valores que se

8 Dado que la ciudad de Montevideo, capital de Uruguay, concentra una parte importante de la población y de la actividad económica del país, se ha creado el término Interior para referirse al resto del país.

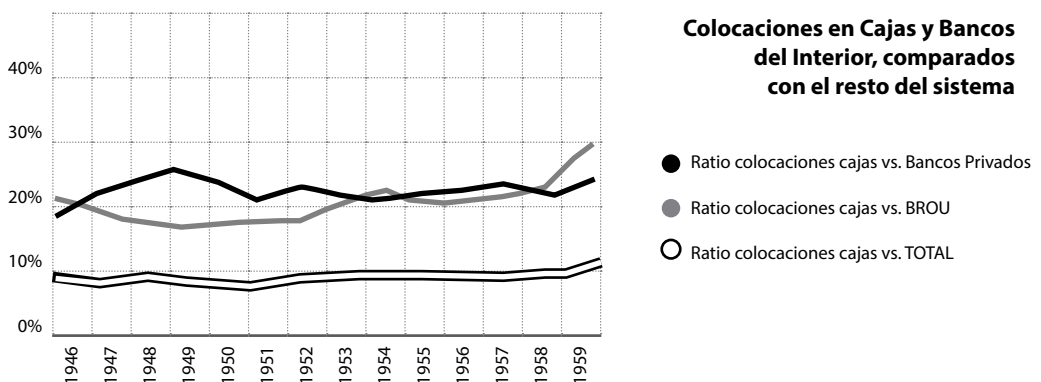
observan en esta tabla son típicos de las organizaciones microfinancieras. En primer lugar, por ser actividades bancarias de pequeños montos, raramente son una cantidad significativa del mercado (por ejemplo sería ilógico encontrar que estas actividades movilizaran el 50% del total de los depósitos de un mercado). En segundo lugar, otro rasgo característico es la baja morosidad, que como se puede ver en la tabla 1, llega en el peor de los casos al 1,3% (tabla 1, años 1958 y 1959). Contrariamente a lo supuesto, las personas de escasos recursos son en general buenos pagadores, lo cual es en general otro rasgo distintivo de las microfinanzas (Cull, Demircuc Kunt y Morduch 2008).

Tabla 1. Comparación entre las colocaciones en las cajas y bancos del Interior de Uruguay vs el total del sistema, el Banco de la República Oriental del Uruguay (BROU) y los bancos privados (en pesos corrientes).

Año	Total	Cuentas a cobrar y deudores en gestión y mora	Mora	Ratio colocaciones cajas vs bancos privados	Ratio colocaciones cajas vs BROU	Ratio colocaciones cajas vs total del sistema bancario
1946	43341000	142000	0,003	0,19	0,21	0,08
1947	56603000	165000	0,003	0,21	0,19	0,09
1948	69283000	188000	0,003	0,23	0,18	0,09
1949	79017000	431000	0,005	0,25	0,17	0,09
1950	87913000	306000	0,003	0,24	0,17	0,08
1951	103915000	351000	0,003	0,22	0,18	0,08
1952	110093000	333000	0,003	0,22	0,18	0,08
1953	127575000	296000	0,002	0,22	0,20	0,09
1954	156343000	374000	0,002	0,21	0,22	0,09
1955	176076000	471000	0,003	0,22	0,20	0,09
1956	216018000	913000	0,004	0,23	0,21	0,09
1957	254523000	2475000	0,010	0,23	0,22	0,09
1958	314380000	3977000	0,013	0,21	0,24	0,10
1959	450381000	5646000	0,013	0,24	0,30	0,11

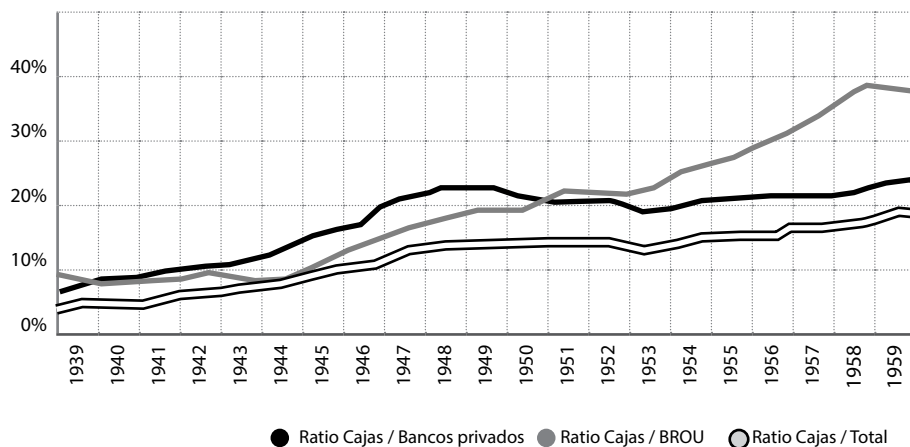
Fuente: Elaboración propia en base a datos de IECON (2017).

Gráfico 2. Datos de la tabla 1 graficados



Fuente: Elaboración propia en base a datos de IECON (2017).

Gráfico 3. Comparación entre los depósitos en las cajas populares y bancos del interior vs. el resto del sistema



Fuente: Elaboración propia en base a datos de IECON (2017).

Algo similar a lo referido a los créditos ocurre con los depósitos. Se puede ver en el gráfico 3 la relación entre los depósitos en cajas y bancos del Interior en comparación con los bancos privados, con el Banco de la República Oriental del Uruguay (BROU) y respecto del total del sistema. Es visible que los montos depositados alcanzan el 20% del sistema. En la práctica, también se nota la importancia de las Cajas Populares, pues en los bancos extranjeros se les cita en sus balances, (dentro del activo exigible figuran los “Bancos y Cajas Populares”).

APUNTES SOBRE SU TIPOLOGÍA DE CLIENTES Y SERVICIOS

De acuerdo a lo que expresan los estatutos de estas instituciones a los que se tuvo acceso (ver apéndice 2), las cajas apuntaban a pequeños productores rurales, pequeños comerciantes, trabajadores y empleadas domésticas. En definitiva, personas de bajos recursos cuyas posibilidades de acceso a servicios bancarios eran limitadas. Esta clientela, de hecho, es una de las explicaciones de la baja morosidad ya que en las microfinanzas modernas no son de extrañar índices de pago del 98 % (Cull, Demirguc Kunt y Morduch 2008). Esto se puede ver en la columna 3 de la Tabla 1.

Esto es muy visible en los estatutos de las organizaciones pertenecientes a la Unión Económica, que en general indican que el objeto de la sociedad es “mejorar la condición moral y material de los trabajadores” (*Caja de La Paz*, capítulo 1). Esta cita se repite en las demás cajas de la UE. En las cajas no pertenecientes a ésta última, las expresiones son un poco menos explícitas; por ejemplo, la *Caja Popular de Crédito y Ahorro de Nueva Helvecia* (1947) expresa, en el apartado “operaciones”, que una de sus razones de ser es “construir casas para facilitar su adquisición a la clase trabajadora”.

Otro elemento que muestra su inclinación a atender una clientela de escasos recursos es el hecho de no exigir garantías por los préstamos o al menos no otorgarlos exclusivamente en base a esto, como sí lo haría un banco. Esto también se puede ver en los estatutos, donde

por ejemplo se destaca en el capítulo Operaciones de la Sociedad: “conceder préstamos a los accionistas...siempre que a juicio del directorio lo merezcan, por sus condiciones personales y sin perjuicio de la garantía respectiva” (Caja Popular de Crédito y Ahorro de Nueva Helvecia, 1947). O como expresan los estatutos de la *Caja Popular de Libertad*: “La sociedad podrá conceder los siguientes préstamos...a los que aparte de la garantía real o personal de la operación, por su reconocida honestidad y laboriosidad inspiren confianza en el cumplimiento de sus compromisos” (Caja Popular de Libertad, 1942).

Este es un rasgo distintivo de las organizaciones microfinancieras, que no exigen garantías materiales por sus préstamos, aunque claro está no le prestan el dinero a cualquier persona. Esto trae varios beneficios: el ya citado de la baja morosidad (pues los clientes de escasos recursos saben que son pocas las posibilidades de conseguir crédito si no es en este tipo de instituciones) y también la reducción de los costos, pues el farragoso expediente de un cliente se cambia por el visto bueno de una o más personas cercanas a la institución.

Por último, un dato interesante que surge de las entrevistas con ex empleados es que estas instituciones estaban profundamente vinculadas con el desarrollo local. En efecto, canalizaban el ahorro de la zona de influencia hacia las actividades de la región, con lo que potenciaban la actividad económica local.



CONVERSIÓN DE LAS CAJAS POPULARES EN BANCOS DEL INTERIOR

Las Cajas Populares se fueron convirtiendo de a poco en bancos. Esto fue notorio hacia el fin del período de estudio, aunque paradójicamente el primer cambio de este tipo se dio al comienzo del período, en 1939, cuando la *Caja Popular de San José* (una de las primeras en ser creadas), fue la primera en transformarse en banco.

Lentamente al principio y más aceleradamente luego (ver gráfico 1), estas instituciones comenzaron a transformarse en los llamados “Bancos del Interior”. Por ejemplo: la *Caja Popular de Paysandú* se convierte en el Banco del Litoral, la *Caja Popular de La Paz* se convierte en el Banco de La Paz y así sucesivamente hasta que prácticamente ya no existirán Cajas Populares (ver el gráfico 1).

Como dicen algunos autores, el modelo de cajas “no se consolidó” (Silveira y Marti, 2008: 10), y la transformación en bancos puede ser parte de la explicación. En efecto, en lugar de profundizar en el esquema cooperativo inicial, optaron por transformarse en bancos de corte comercial. Una explicación podría ser que el propio crecimiento del negocio lo exigió. Estos pequeños bancos ya no eran tan pequeños hacia los años 1950. Como se puede ver en la tabla 2, pasaron de ser el 5% del capital de la banca privada, a ser el 23 % de ella. A ello se agrega que la condición de cajas les limitaba la capacidad de realizar negocios (Ley bancaria nro. 9758, de 1938). Así, por ejemplo, no podían trabajar en Montevideo ni tampoco tener sucursales (salvo casos específicos y previa solicitud al Poder Ejecutivo). A esto se agregaban las condiciones de la economía, que estuvo en franco crecimiento hasta 1956 y que demandaba una banca pujante.

En definitiva, las condiciones externas e internas de las Cajas Populares apuntaban al crecimiento, que en gran medida éstas evaluaron que debía darse por fuera del sistema

tal como había funcionado hasta el momento. A esto se agrega que la condición legal de sociedades anónimas les facilitaba evolucionar hacia la condición de bancos, pues en definitiva no era necesario más que un cambio de estatutos.

Aquí el modelo uruguayo de Cajas Populares se aparta de los sistemas similares de otros países, que en general están organizados en federaciones y que logran de esa manera tener una gran escala aunque la dimensión de cada caja sea pequeña. En particular, esa es la situación de la banca cooperativa alemana que es tradicionalmente la que se toma como modelo. En este sistema las pequeñas cooperativas tenían bancos centrales (no estatales) y organizaciones auditoras por sobre ellas (Guinnane 1995).

Tabla 2. Comparación entre Capital (K) y Fondo de Reserva (FR) de las cajas y bancos del Interior, respecto de la misma variable para el conjunto del sistema (en pesos corrientes).

Año	Total	Bancos nacionales (K y FR)	Bancos del Interior y Cajas Populares (K y FR)	Bancos extranjeros (K y FR)	Ratio capital y FR cajas vs bancos
1939	40845288	30107727	2283571	8453990	0,06
1940	38434682	27262021	2566754	8605907	0,07
1941	39913000	28281000	3008000	8624000	0,08
1942	48227000	35869000	3708000	8650000	0,08
1943	50582000	37437000	4466000	8679000	0,09
1944	54567000	40415000	5466000	8686000	0,10
1945	60341000	43077000	6642000	10622000	0,11
1946	75334000	55518000	9113000	10703000	0,12
1947	86204000	63747000	11650000	10807000	0,14
1948	94329000	68876000	14271000	11182000	0,15
1949	100394000	72190000	16460000	11744000	0,16
1950	108770000	76920000	18304000	13546000	0,17
1951	132424000	93686000	22791000	15947000	0,17
1952	149539000	105799000	25166000	18574000	0,17
1953	163755000	116107000	28174000	19474000	0,17
1954	181240000	128205000	33343000	19692000	0,18
1955	204878000	141555000	40227000	23096000	0,20
1956	225273000	151870000	48955000	24448000	0,22
1957	248631000	168866000	55384000	24381000	0,22
1958	286404000	190160000	65721000	30523000	0,23
1959	348269000	233810000	81351000	33108000	0,23

Fuente: Elaboración propia en base a datos de IECON (2017).



ALGUNOS COMENTARIOS

Existen muchas apreciaciones importantes para realizar al respecto de este sistema de Cajas Populares y Bancos del Interior de Uruguay, que a priori se ve como un conjunto homogéneo, pero que no lo es tanto. A continuación se realiza un breve punteo de hechos destacables y también llamativos sobre estas organizaciones:

- a. Hubo cajas de este tipo en todos los departamentos del país, pero eran de muy diferentes características, como por ejemplo en tamaño y en edad. Algunas de ellas tenían el capital mínimo exigible (30.000 pesos de la época) y otras excedían largamente ese monto. También en cuanto al mercado al que accedían, ya que mientras algunas ciudades eran de pocos miles de habitantes (Santa Lucía por ejemplo) otras eran capitales departamentales con decenas de miles (Paysandú).
- b. Si bien tenían distinta matriz, entre ellas actuaban bastante coordinadamente. Hay documentos que muestran que efectuaban periódicamente encuentros en el Interior del país a los que asistían todas las organizaciones⁹, fuesen o no afiliadas a la UE. Esto significa que no existía rivalidad por este tema.
- c. El conocimiento bancario de estas instituciones pudo no haber sido el mejor. Esto, que en un contexto de expansión económica no era problemático, sí pasó a serlo en un contexto de contracción y de inflación. En otras instituciones de similares características, esto se solucionaba mediante organizaciones de segundo nivel o supra Cajas. En este caso esa era la tarea de la UE. Algunos ex empleados de cajas entrevistados señalan este hecho y también la quizás excesiva localía de las personas que trabajaban en estas organizaciones, que jugó en contra de ellas.
- d. Estas instituciones tenían buenos vínculos con los bancos del momento. Por ejemplo, las pertenecientes a la UE eran cercanas al Banco Caja Obrera, muchas trabajaban con el BROU y tenían cuentas corrientes en él (Guichón, La Paz) y en los bancos extranjeros figuran en sus balances (por ejemplo, en el Banco Francés e Italiano para América del Sur de 1951 y en el Banco de Londres y América del Sud de 1955).
- e. Es un hecho difícil de comprender el por qué no se creó una federación de cajas o por qué no se fusionaron en una institución de gran tamaño cuando estaban dadas todas las condiciones para ello. Como fuese dicho ya, la fuerte localía (en cierta forma excesiva) y la dificultad para decidir cuestiones prácticas (por ejemplo: ¿dónde se localizaría la sede central de la federación?, ¿quién sería el gerente de la organización nueva?) jugaron en contra de esta solución, técnica y económicamente positiva.
- f. Parece extraño que en un contexto de contracción económica las Cajas Populares siguieran convirtiéndose en bancos. A priori, si bien esto les permitió realizar más negocios, también les aumentaba los costos de funcionamiento. Algunas explicaciones de este fenómeno pasan por la especulación financiera¹⁰.

⁹ Asamblea de Cajas Populares y Bancos, 14 y 15 de noviembre de 1959, San Carlos Maldonado. Versión Taquigráfica.

¹⁰ En esa época funcionaba algo que se llamaba “redescuento de documentos”, instrumento pensado como herramienta para financiar las actividades productivas. Lamentablemente el mismo fue deformado y se mal utilizó.

CONCLUSIONES

En este segundo período estudiado en las Cajas Populares de Uruguay se produce un doble movimiento de crecimiento. Por un lado, crece el número de instituciones y por otro, se desarrollan internamente como organizaciones y toman, en función de ello, el camino de la conversión en bancos.

Esto, que a priori no es sino un buen síntoma, pues indica que la organización busca desarrollarse, fue problemático en la década posterior cuando la economía ya no se expandió. Así, la cantidad de bancos pasó a ser excesiva y ahí sí las organizaciones no tuvieron otra opción más que asociarse. Parece claro que la forma de crecimiento elegida fue de “cada uno por su cuenta”, lo cual es llamativo pues tenían todas ellas muchos elementos en común.

Ahora bien, hay preguntas que quedan abiertas. La principal de ellas, es: ¿por qué la Unión Económica no incidió sobre sus organizaciones asociadas para que no se transformaran en bancos? Y, además de eso, ¿por qué no se profundizó en la creación de una federación de cajas, proyecto que aparentemente se llegó a redactar? (UE 1963)¹¹.

Por último, desde el punto de vista de la contribución a la comprensión de la sostenibilidad de las empresas sociales o de la Economía Social, este artículo aporta dos elementos importantes. En lo externo, que la sostenibilidad de las organizaciones es en gran medida fruto del contexto: estas cajas florecieron en las décadas de crecimiento económico. En lo interno, que los cambios deben hacerse manteniendo las condiciones que generaron el éxito; de no hacerlo, se pueden estar dejando de lado habilidades, conocimientos y recursos medulares de la organización que afectarán negativamente su desarrollo posterior. ■

¹¹ Se encontraron citas a este proyecto de federación de cajas en correspondencia de la UE de 1963, sin embargo no figuraba en el archivo el proyecto en sí ni porque el mismo nunca cristalizó. En la carta en la que se hace referencia, la misma dice que “existe un proyecto de federación” (UE, 19/9/1963).

APÉNDICE 1. LISTADO DE CAJAS POPULARES SEGÚN AFILIACIÓN A LA UNIÓN ECONÓMICA

CAJAS (*)	Pertenencia a la Unión Económica	
	SI	NO
Popular de Durazno	1	0
Popular de Pando	1	0
Bco de San José	1	0
Popular de Sta. Lucía	1	0
Popular de Trinidad	1	0
de Crédito Industrial y Comercial de San José	0	1
Popular de Paysandú	1	0
de Crédito de Carmelo	0	1
Popular de Florida	1	0
Popular de Tacuarembó	1	0
Popular de Rivera	0	1
Popular de Rocha	1	0
Popular de Fray Bentos	1	0
Popular de Salto	1	0
Popular de Artigas	1	0
Popular de Dolores	1	0
Popular de Crédito y Ahorro de Las Piedras	1	0
Popular de Las Piedras	0	1
Popular de La Paz	1	0
Popular de Libertad	1	0
Popular de Rodríguez (San José)	1	0
Caja de Ahorro y Crédito de la Industria Lechera (Cacilsa)	0	1
Popular de Casupá	1	0
Popular de Colonia	1	0
Popular de Conchillas	1	0
Popular de Mercedes	1	0
Popular de Paso de los Toros	1	0
Popular de Tala	1	0
Popular de Juan Lacaze	1	0
Popular de los Cerrillos	1	0
Popular de Minas	1	0
Popular de Melo	1	0
Popular de Nueva Palmira	0	1
Popular de Treinta y Tres	1	0
Popular de San Jacinto	0	1
Popular de Sauce	1	0
Popular de Cardal	1	0
Popular de Santa Rosa	1	0
Crédito y Ahorro de Nueva Helvecia	0	1

Popular de Pan de Azúcar	0	1
La Corporación Financiera Valdense	1	0
Popular de Soca	0	1
Popular de Lascano	1	0
Popular de Crédito, Ahorro y Administración de Pando	0	1
Popular de Palmitas	1	0
Popular de José Pedro Varela	1	0
Popular de Rosario	0	1
La inmobiliaria Sanducera	0	1
Popular de José Enrique Rodó	1	0
Popular de Sarandí del Yí	0	1
Popular de Maldonado	1	0
Popular de José Batlle y Ordóñez	1	0
Popular de Guichón	1	0
Popular de San Carlos	1	0
Popular de Young	1	0
Popular de Aiguá	0	1
Crédito y Ahorro de Paysandú	0	1
Agropecuaria de Cerro Largo	0	1
Colonia Miguelete	0	1
Sarandí Grande	1	0
Totales	42	18

(*) Las primeras seis instituciones funcionaban antes de 1939.

Fuente: Elaboración propia en base a datos de IECON (2017).

APÉNDICE 2. TABLA CON LA FECHA EN LA QUE SE ESTABLECIERON LOS ESTATUTOS DE LAS CAJAS POPULARES ANALIZADAS

Caja	Fecha de publicación de los estatutos (Diario Oficial, salvo Caja de La Paz)
Caja Popular de Florida	20 de enero de 1939
Caja Popular de Rocha	28 de enero de 1941
Caja Popular de La Paz	14 de noviembre de 1941 (creación)
Caja Popular de Las Piedras	4 de marzo de 1942
Caja Popular de Libertad	21 de febrero de 1942
Caja Popular de Rodríguez	12 de marzo de 1942
Caja Popular de Mercedes	12 de febrero de 1943
Caja Popular de Young	30 de octubre de 1946
Caja Popular de Crédito y Ahorro de Nueva Helvecia	8 de enero de 1947
Caja Popular de José Pedro Varela	25 de julio de 1947
Caja Popular de Sarandí Grande	19 de marzo de 1954

Fuente: Elaboración propia con datos base relevados del Diario Oficial.

BIBLIOGRAFÍA

- **Caja Popular de Crédito y Ahorro de Nueva Helvecia** (1947). "*Estatutos de la Caja Popular de Crédito y Ahorro de Nueva Helvecia*", 8 de enero de 1947. Diario Oficial, página web www.impo.com.uy/diariooficial.
- **Caja Popular de La Paz** (1941). "*Estatutos de la Caja Popular de La Paz, Institución de Crédito y Ahorro*", creada el 14 de noviembre de 1941.
- **Caja Popular de Libertad** (1942). "*Estatutos de la Caja Popular de Libertad*", 21 de febrero de 1942. Diario Oficial, página web www.impo.com.uy/diariooficial.
- **Caja Popular de Rocha** (1941). "*Estatutos de la Sociedad Anónima Caja Popular de Rocha*", 28 de enero de 1941. Diario Oficial, página web www.impo.com.uy/diariooficial.
- **Cull, R.; Demircuc Kunt, A. y Morduch, J.** (2008): "*Microfinance meets the market*", mayo de 2008, Financial Access Initiative.
- **Guinnane, T.** (2005): "*Diversification, Liquidity and Supervision for small financial institutions, nineteenth century german credit cooperatives*" Yale University, octubre de 1995.
- **Nahum, B.; Cocchi, A.; Frega, A. y Trochón, Y.** (1988): "*Crisis Política y Recuperación Económica, 1930-1958*". Historia Uruguay, tomo 7, Ediciones de la Banda Oriental.
- **Pose, F.** (1986): "*Corazón y Evangelio para los humildes del campo: semblanza, testimonio y mensaje del padre Horacio Meriggi*". Montevideo, Escuelas Profesionales Talleres Don Bosco, 1986.
- **Silveira, M. y Marti, J.P.** (2008): "*El sector Cooperativo de Ahorro y Crédito del Uruguay y la experiencia de COFAC*", cooperativas e integración regional en el Mercosur.
- **Unión Económica del Uruguay** (1963): carta del consejo directivo de la Unión Económica al Arzobispo de Montevideo, 19 de setiembre de 1963. Archivo de la Arquidiócesis de Montevideo, carpeta Serie O.0.37/1: Correspondencia a la Unión Económica del Uruguay. Cajas populares y Sindicatos agrícolas - 1907-1970.

OTRAS FUENTES:

- **Diario oficial**, página web www.impo.com.uy/diariooficial. Visitado entre noviembre de 2016 y junio de 2017.
- **IECON** (2017). Instituto de Economía – UdelaR, sitio web <http://www.iecon.ccee.edu.uy/base-de-finanzas-publicas/contenido/32/es>. Base de datos del sector bancario. Visitado en julio de 2017.
- **Ley 9756** (1938): "*Régimen bancario*", Ley Nacional del 10 de enero de 1938.

Patrones de compromiso social empresarial en empresas industriales con alto impacto local

RESUMEN

Este artículo aborda el desarrollo del compromiso social empresarial en Argentina, haciendo hincapié en cinco dimensiones de análisis: proliferación, profesionalización, participación, partenariado y penetración. Comprende el período entre 1990 y 2015 y aborda el vínculo con la comunidad desarrollado por siete empresas y fundaciones empresarias, todas ellas líderes en su sector y con alto impacto en las comunidades locales cercanas a sus emplazamientos fabriles.

Palabras clave: Compromiso Social Empresario, Inversión Social Empresaria, Empresa y Comunidad, Empresas Industriales con Alto Impacto Local, Argentina.

ABSTRACT

This article seeks to address the development of corporate social engagement in Argentina. It's analysis concentrates mainly on five key dimensions: proliferation, professionalization, participation, partnership and penetration. The study focuses on 1990-2015 timeframe and comprises the study of community engagement practices established by seven leading industrial companies and corporate foundations, all of which hold high impact on communities neighboring their main industrial sites.

Key Words: Corporate Social Engagement, Corporate Social Investment, Business and Community, Industrial Corporations with High Local Impact, Argentina.

¹ Una versión preliminar de este trabajo fue presentado en la Décima Conferencia Regional de ISTR para América Latina y el Caribe realizada del 5 al 7 de agosto de 2015 en Puerto Rico.

DATOS DE LOS AUTORES:

Gabriel Berger

Título académico: Ph.D. in Social Policy (Heller School of Social Policy and Management, Brandeis University, USA)

Pertenencia institucional: Universidad de San Andrés, Argentina

Cargo: Profesor de la Escuela de Administración y Negocios, Director del Centro de Innovación Social

CONTACTO:

gabrielberger@udesa.edu.ar

Carolina Agrest

Título académico: MSc Development Administration and Planning

Pertenencia institucional: Universidad de San Andrés, Argentina

Cargo: Investigadora externa en el Centro de Innovación Social

CONTACTO:

cagrest@udesa.edu.ar

Recibido: 24/04/2017

Aceptado: 19/05/2017



INTRODUCCIÓN

A principios de la década de 1990 ya existía en Argentina un conjunto reducido de empresas y fundaciones empresarias que llevaban adelante iniciativas en apoyo a causas sociales o necesidades comunitarias. Luego de 25 años el compromiso social empresario (CSE) en Argentina no sólo se extendió sino que se potenció, alcanzando características diferentes a las predominantes en décadas pasadas. Los premios, rankings, artículos en revistas especializadas en management, diarios de gran tirada, programas de capacitación, e informes de actividades, reportes sociales o de sustentabilidad se han multiplicado, tornando al CSE de una cuestión tangencial a una con alcances más estratégicos.

Pero, ¿qué pasó durante estas dos décadas y media?, ¿qué características poseía a mediados de esta década el CSE en Argentina?, y más precisamente ¿cuáles eran los patrones de CSE entre las empresas industriales con alto impacto local en Argentina? Este documento intentará responder a dichos interrogantes.

Se partirá de la presentación de un marco conceptual que estructurará el análisis, luego se identificarán un abanico de factores contextuales que coadyuvaron en la expansión y desarrollo del CSE en Argentina, revisando a continuación el proceso transitado. En cuarto lugar, se introducirán los siete casos para luego, en quinto lugar, analizarlos a la luz del marco analítico propuesto. Finalmente, el trabajo concluirá con algunas reflexiones acerca de los cambios y desarrollos más significativos que pueden apreciarse entre estas empresas y fundaciones empresarias en el campo del CSE.

Este trabajo se apoya en dos estudios realizados por el Centro de Innovación Social de la Universidad de San Andrés, Argentina. En primer lugar, la investigación titulada *"New Alliance for Progress: Corporate Social Engagement in Latin America"*. Dicho estudio fue realizado en el año 2007 y encomendado al Profesor Lester Salamon de la Johns Hopkins University por la Inter-American Foundation con el propósito de evaluar la realidad del compromiso social corporativo en América Latina. El Centro de Innovación Social elaboró el capítulo argentino de dicho estudio, analizando el desarrollo de la acción social privada en la Argentina. Dicho capítulo y el marco analítico propuesto Salamon (2008, 2010) constituyen los puntos de partida de éste documento. En segundo lugar, un relevamiento de buenas prácticas en materia de inversión social privada de empresas industriales líderes en su sector y con alto impacto local realizado con el apoyo de Pan American Energy durante la segunda mitad del año 2013, comprendiendo el estudio de siete empresas y fundaciones empresarias, las cuales serán consideradas en este trabajo. Para ello, se recurrió principalmente al análisis de fuentes secundarias de acceso público el cual se completó con material adicional suministrado por las propias empresas y entrevistas presenciales y/o telefónicas.



MARCO CONCEPTUAL: LAS NOCIONES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA, COMPROMISO SOCIAL PRIVADO E INVERSIÓN SOCIAL PRIVADA

La noción de Responsabilidad Social Empresaria (RSE) se conformó lentamente, siguiendo un proceso guiado por múltiples hitos, tomando impulso principalmente a partir de comienzos de la década de los 90. Una sucesión de instituciones de diverso tipo –tales como asociaciones, institutos, foros- así como también el desarrollo de normas, estándares, e indicadores; u otras iniciativas contribuyeron a dar forma a este concepto y a coadyuvar a su implementación. La responsabilidad social ha sido definida como:

“la responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, a través de un comportamiento transparente y ético que:

- *contribuya al desarrollo sustentable, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad;*
- *tome en consideración las expectativas de las partes interesadas;*
- *cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento;*
- *esté integrada en toda la organización; y se lleve a la práctica en sus relaciones” (ISO, 2010).*

La RSE hace referencia a una forma ética de hacer negocios. Requiere de un compromiso continuo que posibilite la incorporación voluntaria de preocupaciones sociales y medioambientales a las decisiones, procesos y comportamientos de las firmas con miras a contribuir al bienestar local y global. Genera un beneficio dual, tanto para la firma como para la sociedad (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001). Comprende también la incorporación de las expectativas generadas por grupos de interés ligados a la compañía y las consecuencias futuras generadas por su accionar. Se manifiesta tanto en el plano interno como externo de las firmas.

El concepto de Compromiso Social Empresario (CSE) utilizado en este estudio es el propuesto Salamon (2010) en el marco del proyecto mencionado y es entendido como aquellas “actividades que desarrollan las compañías para fortalecer sus relaciones con las comunidades en las cuales tienen presencia y/o impacto, contribuyendo al mismo tiempo con su desarrollo o bienestar”. Se trata de uno de los aspectos de la dimensión externa de la RSE. Posee como característica fundamental concentrar un mayor interés por lo público, comprendiendo cuestiones como preocupaciones por la pobreza o la falta de oportunidades (Salamon, 2010).

En el mencionado estudio Salamon plantea la siguiente pregunta “¿Qué criterios son los más apropiados para evaluar el CSE?”, y destaca que la expansión, profesionalización e institucionalización de la filantropía corporativa, el aumento de las colaboraciones estratégicas y la integración al negocio central de las compañías resultan ser las medidas más significativas del cambio positivo. A su vez, un criterio clave que propuso considerar en el análisis del CSE refiere al análisis del papel dado a las propias comunidades destinatarias en el proceso de formular dichas estrategias y al grado de voz que se les otorga en las decisiones concernientes a sus

vidas y bienestar. En consecuencia las cinco dimensiones para el análisis del desarrollo del CSE en la región, destacadas como las 5 Ps, y graficadas en la Pirámide del CSE (ver gráfico), quedan resumidas de la siguiente manera:

- a. **Proliferación:** expansión del compromiso empresario, más allá de las principales empresas familiares y corporaciones internacionales, comprendiendo a la comunidad empresarial más amplia.
- b. **Profesionalización:** traspaso de acciones de caridad de carácter reactiva manejadas principalmente en el seno de la familia propietaria de la empresa a otras más institucionalizadas y alineadas a una estrategia coherente.
- c. **Participación:** incorporación y empoderamiento de comunidades y beneficiarios en el diseño de las iniciativas de CSE.
- d. **Partenariado:** desarrollo de alianzas para ampliar impacto/tracción en la resolución de problemas complejos.
- e. **Penetración:** interrelación entre objetivos de compromiso social corporativo y las operaciones internas de la compañía.

Gráfica: Pirámide del Compromiso Social Empresario



La Inversión Social Privada (ISP) constituye una modalidad a través de la cual las firmas pueden llevar adelante su CSE¹. Puede comprenderse como: “el uso responsable, proactivo y estratégico de recursos privados cuyo retorno esperado es el bienestar de la comunidad y su desarrollo en el largo plazo” (GDF, 2005). Tal como se destaca en la tabla 1, esta modalidad de intervención social intenta alejarse de la filantropía tradicional -basada principalmente en donaciones de carácter reactivas- y acercarse a otra de carácter estratégico:

¹ Las empresas suelen organizar su CSE recurriendo a múltiples modalidades de intervención social. Además de la ISP, pueden recurrir a: acciones complementarias, acciones compensatorias, patrocinios, mecenazgos, marketing relacionado con una causa, o al voluntariado corporativo (Roitter, 1996). Roitter, M. (1996).

Tabla 1. Comparación entre la filantropía tradicional y la filantropía corporativa estratégica

Filantropía tradicional	Filantropía corporativa estratégica
<ul style="list-style-type: none"> • Pretende 'asistir' al grupo-meta, al cual se considera como 'receptor pasivo'; • No suele basarse en diagnósticos o análisis de necesidades de la sociedad; • Responde a demandas (carácter reactivo); • Los donantes intervienen individualmente; • Finaliza con la donación; • No pretende evaluar impactos; • No necesariamente ligado al core business o estrategia general del negocio. • Identificado como 'costo' para empresa o fundación • Hay poca o ninguna expectativa de beneficio para empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Genera beneficio dual: tanto para la sociedad como para la empresa; • Uso de donaciones para mejorar el contexto aplicando ventajas comparativas de empresa; • Logra impactos sociales significativos sobre problemas sociales que afectan o afectarán al negocio;

Fuente: Basado en Berger (2006) y GDF (2005).

Entre las principales características de la ISP pueden destacarse (GDF, 2005, p.18):

- a. Comprende recursos que van más allá de recursos financieros y materiales, incluyendo: ideas, tiempo, experiencia, liderazgo, herramientas tecnológicas y de gestión, etc.
- b. Destaca la ética en la inversión, la actuación planificada, la estabilidad y permanencia, la profesionalización de la acción, su carácter público.
- c. El aporte que realiza la firma en forma directa o a través de su fundación debe realizarse de manera pertinente y efectiva, justa, administrativamente eficiente y que movilice recursos múltiples

FACTORES QUE HAN INFLUIDOS EN LA EVOLUCIÓN DEL CSE

Un conjunto de factores pueden ser identificados en el caso argentino como aspectos que contribuyeron a ampliar la participación de las empresas en intervenciones sociales. Estos factores contextuales se listan a continuación destacando sus principales características.

Los cambios en el contexto económico mundial y el impacto en el ámbito nacional. La globalización de la economía y la consiguiente dispersión geográfica de las empresas multinacionales hizo necesaria la preocupación por los contextos locales de emplazamiento. Simultáneamente, el avance de las nuevas tecnologías sumó un desafío adicional, operar en un contexto mediado por la inmediatez en las comunicaciones, ya que un comportamiento local socialmente irresponsable podría dañar la imagen corporativa global de la corporación, al igual que su capital social y legitimidad, en sólo cuestión de segundos (Roitstein, 2003).

Estos dos desafíos se manifestaron principalmente en la Argentina en la década de 1990, en el contexto caracterizado por las denominadas políticas o programas de 'Ajuste Estructural', oca-

sionando un retraimiento del Estado de la escena socio-económica y un posicionamiento del sector corporativo, llevando a que éste último asumiera nuevos roles y funciones. La magnitud de los cambios fue tal que las grandes empresas privadas o estatales se vieron imposibilitadas de mantener el esquema de prestaciones sociales vigentes hasta el momento. Por otro lado, las principales empresas estatales enfrentaron procesos de privatización y fueron compañías transnacionales las que adquirieron dichas firmas. De allí la necesidad de estas últimas de iniciar programas de vínculo con la comunidad a fin de obtener un condición de 'buen vecino', y garantizar su 'licencia para operar' (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001; Roitter, 1996).

El desarrollo de actores de promoción y apoyo. Un conjunto de actores pueden ser identificados en este proceso entre ellos el Grupo de Fundaciones y Empresas (GDFE) constituido en 1995, el Foro del Sector Social creado en 1996, el Instituto para el Desarrollo Empresarial de la Argentina (IDEA) que impulsó la temática en particular en la década del noventa, el Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible (CEADS), el Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (IARSE) establecido en el año 2002, el Foro Ecuménico Social creado en el mismo año, la Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresas (ACDE), entre otras entidades. Las cámaras de comercio binacionales han desarrollado un rol de relevancia en la promoción de la difusión del compromiso social empresario. La Cámara de Comercio de los Estados Unidos de América en la Argentina (AMCHAM), la Cámara de Comercio e Industria Franco-Argentina (CCIFA) la Cámara Española de Comercio de la República Argentina (CECRA) se han involucrado y realizado esfuerzos para promover el CSE en el país. El sector académico local también ha contribuido a la difusión del compromiso social corporativo. La Universidad de San Andrés, el Centro de Estudios de Estado y Sociedad, la Universidad Austral-IAE, la Universidad Católica Argentina, y la Universidad Católica de Córdoba han desarrollado proyectos de investigación, generado cursos, especializaciones, y el dictado de materias sobre la relación entre la empresa y la sociedad en diferentes carreras.

Los medios de comunicación. Los medios de comunicación locales también han actuado como agentes de difusión (Agüero, 2005; Paladino, 2005). Algunos medios de comunicación de alcance nacional, como La Nación y Clarín, han desempeñado un papel clave. También la Fundación Del Viso a través de la publicación bimensual de la revista Tercer Sector y otros sitios con publicaciones digitales. **Si bien muchos han tenido un ciclo de vida corto, puede destacarse** ComunicaRSE en la provisión información sobre la temática de RSE en el mundo, noticias locales actuales, artículos, casos de estudio, papers como así también entrevistas a actores relevantes.

Demandas e inquietudes de los empleados. Las expectativas de los empleados acerca del rol que la empresa debe desempeñar en materia social o comunitaria han adquirido especial relevancia durante los años críticos de 2001 y 2002. Como se verá en la próxima sección, muchas empresas –especialmente, grandes firmas- iniciaron programas de voluntariado corporativo, muchas veces sin contar con experiencia alguna en este sentido.

Opinión pública y expectativas sociales. En los últimos años del 2000 un número de estudios de opinión pública han subrayado el rol de los ciudadanos como consumidores de bienes y servicios y en consecuencia, la disposición del poder de 'castigar' con su compra a las empresas socialmente irresponsable, y de allí que las empresas decidan intervenir en cuestiones comunitarias.



En esta sección se analizan las cinco dimensiones básicas del CSE y su evolución en el país.

LA PROLIFERACIÓN DEL CSE

La intervención social de las empresas no constituye una novedad tanto en América Latina en general, como en la Argentina en particular. Las familias vinculadas a las principales empresas de la región han contribuido socialmente, muchas veces impulsadas por convicciones religiosas. De allí que en la Argentina existan registros de iniciativas emprendidas por empresas locales que se remontan a principios del Siglo XX.

Sin embargo, hasta hace no mucho tiempo, este fenómeno era prácticamente desconocido por el público general. Lo que es más, dicha temática no había sido abordada por el sector académico, tratándolo hasta ese momento como “...*un hecho aislado y de poca significación*” (Luna, 1995). Pero a partir de la década de 1990 se destaca un crecimiento en estas actividades (Roitter, 1995; Roitter, 1996). Desde entonces, y como consecuencia del inter-juego de un abanico de factores, el compromiso social privado comienza a expandirse en forma continua. De allí que algunos especialistas hayan sostenido la cuestión pasaba por cómo mejorar la implementación del compromiso social privado, y no por la interés o no de vincularse con la comunidad (Roitter y Camerlo, 2005).

De ésta situación se desprende la falta de estudios que permitan dimensionar el estado de situación sobre la relación empresa-comunidad hasta la década de 1990. Recién a mediados de dicha década comienzan a emerger análisis al respecto, poniendo en evidencia que el número de firmas que desarrollaban algún tipo de programa comunitario era significativo, especialmente entre aquellas empresas consideradas como ‘líderes’ en el mercado local (Luna, 1995): para 1996, el 94% de las firmas líderes con sede en el país realizaba contribuciones filantrópicas de algún tipo (UDESA y GALLUP, 1998).

Así, la década de 1990 fue analizada por los especialistas como un período alentador desde la perspectiva del CSP. Algunas reflexiones al respecto son:

“...las actividades filantrópicas en Argentina no sólo son de larga data –dado que sus orígenes se remontan hacia fines del siglo pasado–, sino que se evidencian como una práctica constante, en virtud que nuevas empresas inician permanentemente esta práctica a lo largo de todos estos años...” (Luna, 1995: 50).

La mayoría de las organizaciones comenzaron sus programas a partir del año 1998, lo que en parte puede relacionarse con las primeras señales de la crisis; como así también con un cierto grado de convicción en las empresas acerca de la necesidad de incorporar en forma permanente y sistemática las acciones hacia el entorno (Save the Children, et al., 2006: 20).

Con la emergencia de la crisis de los años 2001 y 2002 surgió un interrogante: ¿las firmas y/o fundaciones privadas, podrán sostener sus acciones hacia la comunidad *en un contexto de crisis social, económica y política*? Las respuestas de los especialistas son conclusivas: si bien algunas

donaciones en efectivo podrían haberse contraído², la reducción de recursos aportados por algunos actores privados fue compensada por la emergencia de nuevos actores y, tal como se analizará más adelante en esta sección, cambios en las modalidades de compromiso social (Roitter y Camerlo, 2005; UDESA y Gallup, 2005; IAPG, 2004; Balián de Tagtachián, 2004).

Ahora bien, ¿por qué se ha llevado adelante este proceso de difusión? ¿Qué factores han incidido en las empresas motivando su involucramiento en cuestiones comunitarias? La tabla 2 destaca algunos factores de impulso destacados por estudios realizados en el país:

Tabla 2. Factores de impulso

1990-1995	1995-2000	2001-2005	2006-2010
Interés o preocupación especial por causas que apoyan Incremento de ventas, mejorar imagen, lograr mejores condiciones de competitividad, mejorar relación con empleados Evitar reacciones negativas (entorno e interior de compañía)	Cumplir con la responsabilidad social de la empresa Contribuir a mejorar la calidad de vida de la sociedad Fortalecer la imagen de la empresa Mejorar la motivación del personal y cohesión dentro de la empresa	Desarrollar la construcción de la imagen y la reputación de la empresa con el propósito de hacerla más competitiva y con mayor legitimidad para enfrentar posibles situaciones de crisis. Responder a las expectativas que sus empleados tienen acerca del rol social de la empresa Construcción de una ventaja competitiva para la continuidad y éxito del negocio	Responde a una política de la organización y/o a la necesidad de establecer una buena relación con la comunidad, especialmente aquella localizada alrededor de sus centros de operación

Fuente: Elaboración propia a partir de Luna (1995), UdeSA y Gallup (1998), Roitstein (2003), Save the Children, Fundación Arcor & UNICEF (2006).

Las compañías europeas y norteamericanas con sede en el país han presentado ciertas particularidades en cuanto a los propósitos principales que las llevaron a iniciar acciones comunitarias (Feinberg, 2004; CEDES, 1998). Entre estas firmas, los principales 'drivers' han sido la necesidad de: a) integrarse a la comunidad local, b) devolverle a la comunidad parte de lo que ella le ha dado a la firma, c) ganar y mantener la licencia para operar, y d) mejorar la imagen y reputación corporativa. Ciertamente, a estas motivaciones deben agregarse -además de los aspectos estructurales propios de cada firma- la implementación de políticas o planes de acción diseñados en los 'headquarters' o casas matrices. Sin embargo, debe destacarse que en líneas generales tanto las empresas norteamericanas como las europeas con operaciones en Argentina no suelen importar de las oficinas centrales programas de acción definidos, sino más bien un conjunto de principios generales, objetivos y metas para ser aplicados globalmente, pero otorgando autonomía a las oficinas locales sobre como diseñar su vínculo con la comunidad (CEDES, 1998).

2 A modo de ejemplo, un estudio realizado por Gallup apunta que "6 de cada 10 ONGs sostienen que los donantes han disminuido sus contribuciones" (Gallup, 2002:3) citado en Balian (2004:15).

LA PROFESIONALIZACIÓN DEL CSE

Definiciones estratégicas. La temática educativa constituye el foco temático preferido por las empresas y fundaciones donantes, independientemente del origen o industria a la que pertenecen (IAPG, 2004; IAPG, 2001; CEDES, 1998). La relevancia de este foco ha perdurado en el tiempo y resulta tanto de la cantidad de fondos alocados a la misma, como así también del número de iniciativas desarrolladas en dicho campo temático (GDF, 2005). Uno de los motivos fundamentales detrás de esta preferencia es la consideración de que constituye el “...*mejor vehículo para aportar a la sociedad*” (Save the Children, 2006 et al., p.12). Otras temáticas apoyadas por el sector privado han sido salud y arte y cultura (GDFE, 2008; Save the Children et al., 2006; GDF, 2005). Las cuestiones medioambientales, al igual que las temáticas de seguridad y ciencia e investigación por otra parte, han recibido particular atención, particularmente entre firmas ligadas a la industria del gas y del petróleo, al estar estrechamente ligado a su *core business*.

Tradicionalmente, el apoyo a la temática vinculada al trabajo o empleo era poco significativo. Sin embargo, luego de la crisis de 2001/2002 ésta temática concentró mayores apoyos, principalmente para mitigar los impactos del desempleo y empobrecimiento general. De igual modo, las acciones dirigidas hacia ‘alimentación’ y/o ‘emergencias’ también tomaron preeminencia en este período, momento en el cual la desnutrición, especialmente entre la población infantil, ocupó un tema central en la agenda social (IAPG, 2004).

A nivel nacional, la mayoría de las sedes de las empresas y fundaciones corporativas están localizadas en el Área Metropolitana de Buenos Aires (AMBA)³ y, en consecuencia, es allí donde se desarrollan principalmente las intervenciones, aprovechando ventajas operativas ofrecidas por la cercanía (GDF, 2005). Sin embargo, esto no constituye una tendencia única, al encontrar una multiplicidad de firmas con focos geográficos amplios y que comprenden múltiples zonas, alcanzando en algunos casos a la totalidad del territorio nacional.

Para fines de la década de 1990, los niños y los jóvenes aparecían como el grupo etario que más apoyos recibían del sector privado (Roitstein, 2003; Balián de Tagatachian, 1999; Balián de Tagatachian, 1998; Luna, 1995;). Dichos grupos etarios siguieron siendo prioritarios luego del año 2000 (GDFE, 2008; GDF, 2004; Roitstein, 2003), impulsados por la necesidad de proteger a los más débiles (ibid). Asimismo, debe destacarse que los apoyos a grupos-meta no específicos, o a comunidades en general también resultan relevantes (GDFE, 2008; GDF, 2004).

Modalidad de intervención. Hasta principios de la década de 1990, los apoyos sociales de las empresas nacionales e internacionales con sede en el país –especialmente las grandes empresas- se focalizaban en atender cuestiones vinculadas a sus propios empleados y/o sus familiares directos. En consecuencia, mucho de lo realizado se concentraba en asuntos ligados al negocio de la empresa, y no en preocupaciones estrictamente comunitarias (Roitter, 1995). Programas de capacitación para empleados, facilidades recreativas para hijos de empleados, programas reclutamiento de recursos humanos, y la provisión de equipamiento constituyen algunos ejemplos de las acciones realizadas.

Con la llegada de la década de 1990, esta situación comienza a presentar signos de cambio. Si bien la comunidad ‘interna’ sigue captando la atención de las firmas, la comunidad cercana se agrega como foco adicional, siendo apoyada a través de donaciones monetarias y/o en especie (UDESA y GALLUP, 1998; Luna, 1995; Luna y Serrano, 1994) y, por lo general, en respuesta a

³ Ámbito geográfico conformado por la Ciudad de Buenos Aires y el Conurbano Bonaerense.

demandas particulares. La situación no cambia demasiado al promediar la década, sólo se observa una mayor diversificación en cuanto a las modalidades utilizadas (a las donaciones en efectivo, de productos o servicios de la empresa se agregan el auspicio de eventos conducidos por OSCs, la donación de equipamiento propio o también de aquel adquirido para ser donado y la utilización de avisos de publicidad en medios de difusión de instituciones). Se mantenía también la tendencia de apoyar a una multiplicidad de pequeños proyectos que a unos pocos de mayor alcance en el tiempo y asignación presupuestaria (UDESA y GALLUP, 1998; Luna, 1995).

Sin embargo, a fines de esta década se vislumbra una diversificación aún mayor: algunas firmas comienzan a incorporar mecanismos como el voluntariado corporativo, la utilización de la infraestructura de la empresa y la prestación de asistencia técnica y de apoyo a iniciativas con propósitos sociales o sin fines de lucro (UDESA y GALLUP, 1998). Para ello, y tal como se presentará a continuación, comienzan a incorporarse herramientas de gerencia y a profesionalizarse los procesos y formas de actuación, todos estos componentes necesarios para el desarrollo de iniciativas sociales de mayor complejidad. Asimismo, entre las multinacionales de origen norteamericano, comienza a destacarse una modalidad de intervención categorizada como de 'apoyo local', con poca difusión en el marco más amplio del escenario nacional (Roitter, 1996). Con el correr de los años esta modalidad iría adquiriendo mayor relevancia y ampliando su alcance.

Pero la crisis del año 2001/2002 impactó en el compromiso social corporativo generando una vuelta –aunque de tipo transitoria– a la filantropía tradicional. Durante la crisis y el período inmediatamente posterior a esta, la asistencia directa –principalmente a través de donaciones de diverso tipo– constituyó la principal modalidad de apoyo. Así, aquellos esfuerzos conducidos hacia la generación de paquetes más diversificados de modalidades de intervención se dejaron momentáneamente de lado para hacer frente a la emergencia, priorizando estrategias básicamente de carácter asistencialista (Roitter y Camerlo, 2005). Pero también es relevante destacar la expansión y desarrollo de acciones de voluntariado corporativo, mayormente a través de las recaudaciones de fondos o donación de bienes en apoyo a organizaciones sociales o religiosas (Save the Children Argentina et al., 2006).

Una vez superada la crisis, las empresas y fundaciones comenzaron a virar en la forma seleccionada para expresar su compromiso social. La idea fundamental era reemplazar el asistencialismo propio de la emergencia por la promoción de acciones más sostenibles. Así, partir del año 2004, se generó un reacomodamiento y se privilegió lo que algunos especialistas sintetizaron como *"... un 'mix' programático que incluye acciones de filantropía (donaciones en especie o en dinero) y acciones de desarrollo social"* (Roitstein, 2003, p.17). Entre las principales fundaciones empresarias, por ejemplo, los subsidios para el desarrollo de proyectos y los concursos de proyectos constituyeron las principales modalidades de apoyo, aunque sin dejar de lado modalidades más tradicionales de intervención (como son los auspicios, las donaciones monetarias y en especie, el otorgamiento de becas, las acciones con miras al fortalecimiento institucional y los premios) (GDF, 2005). Para fines del 2000 esta diversificación se mantuvo y comenzó a ganar fuerza –principalmente en el plano de la retórica– la determinación de apoyar programas o proyectos de más largo alcance temporal y que intentan atacar a las causas de los problemas, y no meramente a sus manifestaciones. Tanto el Grupo de Fundaciones y Empresas (GDFE) como RedEAmérica (REA) han realizado esfuerzos en este sentido, desde los ámbitos nacional y regional respectivamente.

Desarrollo de estructuras. A través de los años, se ha dado lugar a la profesionalización de los recursos humanos y a la formalización de los procesos a fin de conducir en forma más eficiente y efectiva el vínculo con la comunidad.

Durante las instancias iniciales los niveles de profesionalización eran bajos. La espontaneidad, la falta de coordinación, herramientas de gestión social y recursos humanos con formación específica eran las características predominantes (UDESA y GALLUP, 1998; Luna, 1995; Roitter, 1995).

En la etapa temprana del compromiso social corporativo, en algunos casos se tomó la decisión de crear sus propias fundaciones⁴. El principio subyacente a esta decisión era el entendimiento de que este tipo de arreglo institucional le daría al compromiso social de la firma un perfil más elevado, específico (Luna, 1995) y centralizado (GDF, 2005) al igual que incrementaría los niveles de eficiencia (GDF, 2005; Roitter, 1996), ordenando y sistematizando las acciones contributivas (Roitter y Camerlo, 2005), dado que se disponían de recursos asignados particularmente para ello. Otros lo consideraron un espacio propicio para que los empresarios y/o sus familiares puedan expresar sus intereses o compromisos sociales (GDF, 2005).

Sin embargo, la mayoría de las firmas han preferido operar en forma directa, evitando la constitución de una entidad legalmente independiente, aunque controlada por la firma⁵. Esta modalidad de organizar internamente el vínculo con la comunidad se ha mantenido a través de los años.

Recursos Humanos. Hacia mediados de la década de 1990, la asignación de personal para la gestión de iniciativas sociales era baja, especialmente entre las empresas (la mayoría de las firmas contaba con una persona) (UDESA y GALLUP, 1998, p.35). Pero con el correr de los años, se logró observar que las empresas y fundaciones con sede en el país han dado importantes pasos en este aspecto. Para el año 2004, más de la mitad de las principales empresas con sede en el país que intervienen en la comunidad en forma directa, y más de tres cuartos de aquellas que lo hacen a través de sus fundaciones contaban con personal asignado para la gestión de donaciones (UDESA y GALLUP, 2005, p.24). Lo que es más, sólo cuatro años más tarde (2008), se pudo registrar que la situación había cambiado significativamente y de manera alentadora: el 65% de las organizaciones (fundaciones y empresas) contaba con equipos de trabajo compuestos por entre 1 y 5 empleados; mientras que el *staff* del 35% restante superaba los 5 empleados (GDFE, 2008, p.16). Con respecto a las modalidades de contratación, se combina la disposición de colaboradores con dedicación de tiempo parcial y completo, casi en iguales proporciones (ibid, p.17).

Herramientas y procesos gerenciales. A comienzos de la década de 1990, las empresas y fundaciones donantes que se vinculaban con la comunidad lo hacían en forma más bien espontánea, careciendo -en la mayoría de los casos- de procesos y herramientas para asistir y guiar el trabajo diario de las organizaciones de manera profesional. La situación varió poco a

⁴ "Las fundaciones corporativas mantienen lazos muy cercanos con la empresa que le dio origen, la cual constituye, por lo general, su principal sostén económico y funcional. El staff y consejo de administración de estas fundaciones suelen estar conformados preponderantemente por directores y ejecutivos de la empresa patrocinadora. Asimismo, su programa de donaciones generalmente tiende a responder a las estrategias de ésta y las especificidades del sector en el que opera, direccionándose mayoritariamente hacia las áreas geográficas en las cuales se desempeña la compañía" (Roitter, 1995: 181-182).

⁵ Para un análisis comparativo de la operatoria a través de las empresas en forma directa o a través de fundaciones, ver: GDF (2005:22-27).

lo largo de los 1990s; dado que seguían siendo pocas contaban con presupuestos asignados o documentos escritos donde se definían las prioridades estratégicas (UDESA y GALLUP, 1995).

En este aspecto, el salto a la profesionalización se observa a mediados de 2005. Para entonces, algunos estudios apuntan que la mitad de las compañías líderes posee políticas escritas donde se identifica en detalle las áreas y temáticas de intervención focalizadas, así como también la población objetivo. Lo interesante en este aspecto es que esta cifra duplica aquella encontrada casi 10 años atrás. Lo que es más, otro aspecto destacado apunta que un 23% de las empresas cuenta con lineamientos donde se describe el tipo de organización sin fines de lucro que puede recibir sus donaciones, mientras que una porción mayor de firmas (42%) posee documentación escrita acerca de las políticas y criterios que determina su estrategia de donaciones. Finalmente, y no menos importante, un 16% de las empresas que participaron del estudio disponían al año 2004 de lineamientos donde se describía los procedimientos de aplicación para las OSCs. Si bien esta cifra aún es baja, debe destacarse que casi duplica a la resaltada en 1994.

También durante este período se han dado pasos significativos en la incorporación de procesos de seguimiento, monitoreo y evaluación de resultados a la gestión de las donaciones y apoyos (GDFE, 2008; Save the Children Argentina et al., 2006; IAPG, 2004).

Los procesos de comunicación. Durante la década de 1990 la comunicación de lo realizado en materia comunitaria no era frecuente especialmente entre las empresas (UDESA y GALLUP, 1998). Pero también desde esta perspectiva, hubo un desarrollo, y ya para los años posteriores a la crisis de 2001/2 la mayoría de las firmas con sede en la Argentina comunicaban al menos internamente lo realizado en materia social o comunitaria. Esto suele realizarse a través del intranet, correos electrónicos y boletines internos (Roistein, 2003).

Desde la perspectiva de la comunicación externa de lo realizado a través de reportes o balances sociales, puede observarse cierta proliferación desde el año 2004 en adelante, especialmente entre compañías de origen internacional (dado que suele constituir un mandato establecido por políticas corporativas de alcance global).

El año 2009 -en opinión de algunos analistas- constituyó un verdadero punto de inflexión en la tendencia del reporte de lo realizado en materia de sostenibilidad en la Argentina al encontrarse casi medio centenar de informes publicados. Entre los motivos que la impulsaron suelen destacarse la empatía entre empresas, las demandas del mercado, los mandatos de la casa matriz, los escenarios regulatorios, y la integración de la RSE a la gestión estratégica.

PARTICIPACIÓN

Ha sido durante el período posterior a la crisis de 2001/2002 cuando las corporaciones han modificado el rol tradicionalmente asignado a las comunidades al momento de impulsar su intervención social. Las comunidades focalizadas han dado importantes pasos hacia su desempeño como reales '*stakeholders*' (o grupos de interés). Su participación en la identificación de problemas a ser abordados, al igual que en los procesos de implementación y seguimiento de las actividades programadas constituyen puntos de partida en esta dirección.

Para finales de 2000, se estaban dando pasos para integrar la participación comunitaria en los procesos de gestión, al menos en la retórica de empresa y fundaciones empresarias (GDFE,

2008)⁶. Sin embargo, son pocas las organizaciones que brindaban más información al respecto, especificando cómo y en qué etapa del ciclo de proyectos participa la comunidad⁷.

“PARTENERIADO” (O COLABORACIÓN)

Los procesos de colaboración constituyen una práctica de importancia entre las corporaciones y las fundaciones corporativas en la Argentina. Éstas incrementaron su relevancia con el tiempo, a medida que los procesos de vinculación entre las empresas y las comunidades aumentaron en su complejidad y profesionalización. Sin embargo, la tendencia casi constante ha sido la priorización de las colaboraciones entre organizaciones corporativas y las OSCs. Sobresalen las iniciativas de colaboración con las escuelas, aunque a fines de 2000 pudo observarse una diversificación en los *partners* y beneficiarios preferidos por las empresas y/o fundaciones donantes.

Colaboración con OSCs. En el contexto local los procesos de colaboración con OSCs constituyen el patrón de colaboración más extendido, tanto entre las firmas que operan en la comunidad en forma directa como también entre las fundaciones donantes (GDFE, 2008; Save the Children et al., 2006; UDESA y GALLUP, 2005; Roitter y Camerlo, 2005; IAPG, 2004; Roitstein, 2003; IAPG, 2001; UDESA y GALLUP, 1988; Luna, 1995). Esta preferencia parte del reconocimiento de la contribución de las OSCs a la sociedad, y el entendimiento de su capacidad para mejorar las condiciones de vida en las comunidades vulnerables, aunque también, y no menos importante, la necesidad que enfrentan estas organizaciones de aumentar sus recursos para poder operar.

La relación entre las OSCs y el sector corporativo no fue siempre tan cercana. En la década de 1980 predominaba el desconocimiento entre los ejecutivos acerca de su rol y capacidades de acción. Por tanto, dichas entidades debían demostrar sus cualificaciones para operar sería y efectivamente, y lo que es más, sin involucrarse políticamente, como prerrequisito para la obtención del apoyo de entidades donantes (Thompson, 1992). Ya para la segunda mitad de la década de 1990 la situación había cambiado y predominaba el reconocimiento a la importancia de la labor de las OSCs en la mejora de la calidad de vida de la sociedad, así como también la necesidad de contar con ellas (UDESA y GALLUP, 1998).

Los estudios realizados en la primera mitad de la década de 1990 destacan que las corporaciones y fundaciones identificaron dos modos de intervención: conducir las intervenciones en forma unilateral o apoyar las acciones desarrollados por terceros, mayormente OSCs (Luna, 1995; Luna y Serrano, 1994), privilegiando la segunda modalidad de intervención. Así, durante la segunda mitad de la década de 1990, el accionar social dirigido hacia terceros se estableció como una práctica extendida entre las compañía líderes del mercado, sin importar cuál sea su origen (nacional o multinacional), beneficiando principalmente a ‘organizaciones tradicionales’: cooperadoras de hospitales o escolares, entidades de ayuda solidaria o acción social entidades culturales y artísticas y entidades religiosas (UDESA y GALLUP, 1998; Balián de Tagtachian, 1998).

6 El 60% de un total de 134 organizaciones (46 fundaciones y 88 empresas) mencionaron dar lugar a participación comunitaria en procesos de gestión de programas o proyectos sociales.

7 51% no brindó información al respecto y un 27% indicó que la comunidad participa en ‘otras’ etapas.

Durante los años de la crisis los procesos colaborativos lograron mantenerse aunque vislumbrado una diversificación de organizaciones apoyadas: ONGs/Fundaciones, Comedores/ Población carenciada y Escuelas (Balián de Tagtachian, 2004). Para mediados del 2000, este patrón se profundizó aún más, apoyando a escuelas, museos y hospitales, a través de donaciones monetarias o en especie u otros mecanismos alternativos. Pero debe destacarse también que a partir de entonces las corporaciones líderes comenzaron a desarrollar iniciativas en alianza con una o varias OSCs (UDESA y GALLUP, 2005); lo que implicó un corrimiento en el *continuo de colaboración*, alejándose de la instancia filantrópica –de naturaleza asistencial, centrada en la caridad y las buenas intenciones- para pasar a una etapa transaccional e integrativa, ésta última de mayor maduración y en la cual ambas partes trabajan en forma integrada, generando un vínculo más completo y estratégico (Austin et al., 2004).

El sector académico local ha contribuido a registrar este proceso y su relevancia en el escenario local. Particularmente, la Social Enterprise Knowledge Network (SEKN) ha estudiado estos procesos durante el período comprendido entre los años 2001 y 2003. Asimismo, el equipo argentino basado en el Centro de Innovación Social de la Universidad de San Andrés había identificado 83 proyectos desarrollados a partir de colaboraciones entabladas entre OSCs y empresas durante el período 2001 y 2004.

Colaboración con otras firmas o fundaciones empresarias. A diferencia de lo observado previamente, los vínculos entre corporaciones constituyen una práctica aún más reciente (IAPG, 2005; UDESA y GALLUP, 2004; Roitstein, 2003). A mediados de los 1990 eran pocas las empresas que desarrollaban acciones de CSE en forma conjunta o con otras fundaciones empresarias. Para mediados de 2000, comenzaron a vislumbrarse cambios en este aspecto, al registrar un interés de las empresas en iniciar este tipo de prácticas (UDESA y GALLUP, 2005). Un aspecto singular reside en que –en términos relativos- las fundaciones donantes parecerían otorgarle mayor importancia a las alianzas sectoriales que las empresas (GDFE, 2009).

En el contexto argentino, varios espacios se destacan en la promoción de este tipo de colaboraciones. Además del GDFE, puede subrayarse el rol desempeñado por Valos Responsabilidad Empresaria en Mendoza, el nodo nacional de REA, y la Fundación Caminando Juntos (capítulo local de la norteamericana United Way Foundation).

Colaboración con el sector público. Las colaboraciones con organizaciones del sector público fueron desarrolladas previamente, al abordar la colaboración entre empresas/fundaciones corporativas y OSCs, principalmente a través de las escuelas. Sin embargo, resta por mencionar cómo se han desarrollado los vínculos entre las entidades del sector privado y agencias gubernamentales, sean éstas de los niveles municipal, provincial o nacional.

Entre los responsables corporativos de llevar adelante las acciones de CSE existe un entendimiento acerca de las dificultades de trabajar en colaboración con agencias gubernamentales. Esto resulta de múltiples motivos, como ser las extensas prácticas burocráticas, las demoras en los procedimientos, la inestabilidad de funcionarios públicos en sus cargos, los intereses políticos, etc. Sin embargo, predomina también el entendimiento de su importancia con miras a promover la sostenibilidad de la inversión social privada realizada. Sin embargo, la colaboración con éste actor sigue siendo un reto para muchas firmas socialmente comprometidas.

PENETRACIÓN

La integración del compromiso social comunitario al negocio de la empresa comenzó a ganar relevancia y vislumbrarse entre corporaciones líderes a partir de los últimos años de los 2000.

Este proceso se encuentra apoyado en la multiplicación de áreas específicas de RSE o sustentabilidad en las empresas, la creciente participación de distintas áreas de la empresa en asuntos comunitarios generando una mayor transversalidad de una cuestión antes focalizada íntegramente en un área (RR.HH., Asuntos Corporativos, Relaciones Institucionales, Relaciones con la Comunidad) o mismo en la fundación corporativa. El desarrollo de negocios inclusivos, los cuales intentan promover el bienestar de grupos y/o comunidades a través de mecanismos de mercado, el impulso de iniciativas con la cadena de valor de compañías líderes, integrando a las Pymes a sus iniciativas de CSE, constituyen algunas prácticas que han apoyado este proceso.

PRESENTACIÓN DE LAS EMPRESAS

El análisis que se presenta a continuación está centrado en siete empresas industriales seleccionadas principalmente por la magnitud de su impacto en las comunidades en las cuales se encuentran localizadas. Cuatro de ellas pertenecen a industrias pesadas, y las dos restantes constituyen firmas de consumo masivo. Todas cuentan con cierta trayectoria de vinculación con sus comunidades vecinas. Estas son:

Tabla 3. Características de las empresas seleccionadas

Características principales	Acindar Arcelor-Mittal	Grupo Arcor	Ledesma	Petrobras Argentina	TenarisSiderca	YPF	PAE
Industria	Siderúrgica	Alimentos	Agro-industria	Petrolera	Siderúrgica	Petrolera	Petrolera
Año de fundación	1942	1951	1908	Opera en Argentina desde 1993	1948	1922	1997
Origen del capital/control accionario	Hasta 2000 familiar. A partir de entonces y luego de diversas fusiones, pertenece al Grupo MittalS-teel	Familiar	Familiar	67,2% Petróleo Brasileiro SA	Pertenece al Grupo Tenaris de la Organización Techint	Fundada como empresa estatal, privatizada en la década de 1990 y nacionalizada en 2012	Resultado de Fusión de Bridas y Amonco Corp. (BP)
Cantidad de empleados	s/d	Más de 20.000 colaboradores	Más de 7.700	s/d	6.300	45.000 (directos e indirectos)	1.515 empleados propios y 7.168 contratistas
Cantidad de plantas	Multiplanta (7). Importancia clave de la planta localizada en Villa Constitución, Pcia. de Santa Fe	Multiplanta: 39 plantas en América Latina (29 en Argentina)	Multiplanta. Importancia del Complejo Agroindustrial Ledesma, Pcia. Jujuy	Multiplanta: 9 plantas localizadas en 4 provincias. 174 estaciones de servicio	Monoplanta: una planta localizada en Campana, Provincia de Buenos Aires, donde residen 5.000 empleados.	Opera en 5 cuencas carburíferas de Argentina, 3 complejos industriales y 1.500 estaciones de servicio	Opera en 4 cuencas de producción de petróleo de Argentina

Fuente: elaboración propia

ACINDAR - ARCELORMITTAL

Acindar Grupo ArcelorMittal fue fundada en el año 1942 por el Ingeniero Arturo Acevedo. Desde entonces, y hasta el año 2000 constituyó una empresa familiar. Entre los años 2000 y 2004, la familia vendió el total de sus acciones al grupo brasileiro Belgo Mineira que, a su vez, pertenecía al grupo internacional Arcelor⁸ Nuevos aportes de capital realizados por esta firma, le dieron una tenencia del orden del 72% de las acciones de la compañía. En el año 2008, el Grupo ArcelorMittal (creado de la fusión de Arcelor con la empresa india Mittal Steel en el año 2006) adquiere nuevas acciones que cotizaban en el mercado y pasó a controlar el 99,5% del paquete accionario.⁹ En el año 2015 el grupo constituía la mayor empresa metalúrgica mundial. El presidente del Directorio de la filial argentina, y también de la Fundación Acindar, continuaba siendo un miembro de la familia fundadora.

A mediados de esta década, la empresa desarrolla aceros de alta calidad para la industria, el agro y la construcción con más de 200 líneas de productos. Contaba con siete plantas distribuidas en Rosario, Santa Fe (1); Villa Mercedes, San Luis (2), Villa Constitución, Santa Fe (1); San Nicolás, Buenos Aires (2) y Tablada, Buenos Aires (Planta y Sede Corporativa).

GRUPO ARCOR

El Grupo Arcor es un grupo empresario que se especializa en la elaboración de alimentos, golosinas, chocolates, galletas y helados. En el año 2015 era la principal empresa de alimentos de Argentina y el primer productor de caramelos del mundo. Exportaba a más de 120 países de los 5 continentes. El Grupo estaba conformado por las empresas: Arcor, Bagley, La Campagnola, Cartocor y Converflex (Grupo Arcor, 2014).

El Grupo contaba con cerca de 20.000 colaboradores (Grupo Arcor, 2014). Poseía 39 plantas industriales en América Latina (29 en Argentina, 5 en Brasil, 3 en Chile, 1 en México, y 1 en Perú) y oficinas comerciales a lo largo de América, en Europa (España), en Asia (China), y en África (Sudáfrica) y 19 centros de distribución a lo largo de América Latina (Grupo Arcor, 2014).

LEDESMA

Ledesma es una Sociedad Anónima Agrícola-Industrial (SAAI) fundada en 1908, que operaba desde hace más de 100 años en la Provincia de Jujuy. A mediados de la década se dedicaba a las actividades agroindustriales (azúcar; frutas y jugos cítricos, carne y cereales, alcohol y bio-etanol, y jarabes y almidones de maíz) y papelería (papel, repuestos, cuadernos). Operaba en diferentes provincias argentinas: en Jujuy, en Complejo Agroindustrial Ledesma; San Luis, en Parque Industrial Villa Mercedes, a través de Glucovil (*Joint venture* -70% Ledesma, 30% Cargill- para la molienda húmeda de maíz); en Salta, a través de su controlada CitruSalta (empaques y plantaciones frutales) y UTE-Aguaragüe (exploración y explotación de petróleo); en Tucumán, con Franquicias Azucareras (50% Ledesma, 50% Tabacal- fraccionamiento de azúcar-); en Entre Ríos, Establecimiento Centella y Buenos Aires, establecimientos La Biznaga, La Bellaca y Magdala, donde realiza actividades agropecuarias y ganaderas (carne y granos).

8 www.lanacion.com.ar/599389-la-familia-acevedo-se-va-de-acindar

9 www.lanacion.com.ar/983618-que-pasa

A mediados de esta década se desempeñaban más de 7.700 empleados, de ellos, unos 6.200 residían en el Ingenio Ledesma (Jujuy), el eje de las actividades de la empresa; en San Luis (Glucovil) 485, en Salta 269, 175 en los establecimientos agrícolas en Provincia de Buenos Aires, 43 en Entre Ríos, 526 en las oficinas centrales en CABA y el resto, ubicados a lo largo del país (Ledesma, 2012).

Sus actividades se desplegaban fundamentalmente en el Departamento de Ledesma (casi 82.000 habitantes), las comunidades en las cuales desarrollaba sus actividades, dentro de dicho departamento, son Libertador General San Martín (44.000 habitantes), Calilegua (5.200 habitantes), Caimancito (5.400 habitantes); en el departamento de Santa Bárbara –con un total de 18.000 pobladores- realiza actividades en El Talar (2.800 habitantes) y El Piquete (2.200), todos los datos de acuerdo al Censo Nacional del año 2010¹⁰.

Para dar cuenta del impacto de Ledesma en la economía provincial, basta decir que, a mediados de esta década, alrededor del 26% del Producto Bruto Industrial de la Provincia era aportado por la empresa (Martínez et al., 2013).

PETROBRAS ARGENTINA

Petrobras Argentina S.A. operó en Argentina desde el año 1993. Su accionista principal (67,2%) era Petróleo Brasileiro S.A. – Petrobras con sede en Río de Janeiro. A mediados de la década era la mayor compañía de Brasil, y la tercera compañía industrial más grande de Latinoamérica.

La empresa se especializa en exploración y producción de petróleo y gas natural; refinación, comercialización y transporte de petróleo y sus derivados; y petroquímica y generación de energía. Organiza su trabajo en nueve unidades de negocios: Exploración y Producción de Petróleo o Gas; Refinación; Petroquímica; Lubricantes; Electricidad; Transporte, Almacenaje y Embarque; Bunkering; Estaciones de Servicio (174 estaciones de servicio), y Gas y GLP. A mediados de la década, las nueve plantas (Petrobras los denomina activos) se distribuían en cuatro provincias y se localizaban en las siguientes localidades:

- a. Provincia de Buenos Aires: Planta Lubricantes, Avellaneda; Planta Zárate; Planta Bahía Blanca; Central Termoeléctrica Genelba, Marcos Paz y Planta Dock Sud.
- b. Provincia de Neuquén: Centro de Tecnología Aplicada, Neuquén e Hidroeléctrica Pichi Picum Leufú, Piedra del Águila.
- c. Provincia de Santa Cruz: Activo Austral, Río Gallegos.
- d. Provincia de Santa Fe: Planta Puerto General San Martín.
- e. La sede corporativa se encontraba la Capital Federal¹¹.

La empresa operaba en comunidades con diferentes tamaños en cuanto a cantidad de habitantes. Algunas muy pequeñas como Piedra del Águila (3.300 habitantes) y otras grandes como Avellaneda (316.000 habitantes). Los empleados en general habitan en esas comunidades donde también se encuentran otras empresas relevantes.

¹⁰ www.sig.indec.gov.ar/censo2010/

¹¹ En el año 2016 Petrobras vendió sus operaciones en el Argentina a la empresa local Pampa Energía. www.ambito.com/848745-pampa-energia-oficializo-compra-de-petrobras-argentina. Acceso 1 de agosto, 2017.

TENARISSIDERCA

TenarisSiderca fabrica tubos de acero para la industria del petróleo y de gas, también elabora productos tubulares y servicios relacionados para plantas de procesamiento y generación de energía, para aplicaciones industriales especializadas y automotrices. La mayoría de su capital accionario se encontraba en manos del Grupo Techint y cerca del 35% era de carácter público.

Tenaris se inició en la Argentina en 1948 con la constitución de Siderca S.A.I.C., el único fabricante de tubos de acero sin costura del país, por la sociedad antecesora de San Faustín, de la familia Rocca (Tenaris S.A., 2012). A principios de la década de los 90, se convirtió en una empresa global por medio de una serie de inversiones estratégicas. Estas inversiones incluyeron la adquisición directa o indirecta de una participación mayoritaria o estratégica de diversas compañías en la Argentina, Italia, Brasil, Venezuela, Japón, EE.UU., Canadá, Colombia, Nigeria, Indonesia y Rumania.

La principal planta productiva de Tenaris en la Argentina era la de TenarisSiderca, localizada en la ciudad de Campana (norte de la Provincia de Buenos Aires). Contaba además con plantas productoras de tubos de acero con costura, localizadas en Valentín Alsina, Provincia de Buenos Aires, y Villa Constitución, Provincia de Santa Fe. También poseía plantas en Villa Mercedes, Provincia de San Luis, que producían varillas de bombeo y accesorios, y contaba con centros de servicio regionales en Comodoro Rivadavia (Provincia de Chubut) y Neuquén.

De acuerdo al último Censo Nacional (2010), la población total del Partido de Campana era de casi 95.000 habitantes, y la del vecino Zárate, se acercaba a unos 114.000 pobladores¹². A mediados de la década TenarisSiderca contaba con un total aproximado de 6.300 empleados, asentándose alrededor de 5.000 en la planta de Campana.

YPF

YPF S.A. es una empresa dedicada a la exploración, explotación, destilación, distribución y venta de petróleo y sus productos derivados. La mayoría de su capital accionario estaba en manos del Estado nacional, y cerca del 37% se negociaba en los mercados. La empresa fue nacionalizada (anteriormente comandada por Repsol), en mayo de 2012 por Decreto N° 660/2012, el que oficializó la Ley N° 26.741, promulgada el día anterior. A mediados de la década, la empresa empleaba a 45.000 personas en forma directa e indirecta¹³.

La empresa operaba 93 concesiones –además de sus 48 bloques exploratorios- en cinco cuencas hidrocarburíferas convencionales y no convencionales, ubicadas en diversos puntos del país y denominadas: *Austral* (situada en el oeste y sur de Santa Cruz y norte de Tierra del Fuego), *Golfo San Jorge* (norte de Santa Cruz y sur de Chubut), *Neuquina* (gran parte de Neuquén, noroeste de Río Negro, suroeste de La Pampa y centro sur de Mendoza), *Cuyana* (noreste de Mendoza, sur de San Juan y este de San Luis), y *Noroeste* (centro norte de Tucumán, Salta, oeste y este de Jujuy, oeste de Formosa).

Sus tres complejos industriales que procesaban e industrializaban la materia prima se ubicaban en La Plata (Provincia de Buenos Aires), en Luján de Cuyo-Malargüe (Mendoza) y Plaza Huincul-

¹² <http://www.sig.indec.gov.ar/censo2010/> Acceso 20 de septiembre, 2017.

¹³ http://www.ypf.com/LaCompania/ADN_YPF/Paginas/Nuestro-ADN.aspx. Acceso 15 de mayo 2015.

Cutral-Co (Neuquén). Otro eje importante de operaciones era la localidad de Las Heras, en el norte de Santa Cruz. También controlaba el 50% de la planta Refinor (en Campo Durán, Salta).

YPF contaba con 1.500 estaciones de servicio en todo el país. Las oficinas centrales (de la empresa y de su Fundación) se ubicaban en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires en una torre emblemática en la zona de Puerto Madero.

PAN AMERICAN ENERGY

Pan American Energy (PAE) nació en el año 1997 como resultado de la fusión entre Bidas y Amoco Corp. (hoy, BP), con el propósito de explorar y producir petróleo y gas en el Cono Sur. A mediados de la década constituía una empresa privada, de capital cerrado, que se dedicaba a la exploración y producción de hidrocarburos con presencia en Argentina, Bolivia y Chile.

La empresa se consolidó como la segunda empresa productora de petróleo y gas de Argentina, y la primera productora privada de hidrocarburos en el país (PAE, 2013a).

Con sus oficinas corporativas localizadas en Buenos Aires, la empresa estaba presente en cuatro cuencas productoras de hidrocarburos de Argentina: en Golfo San Jorge (GSJ), la de mayor producción petrolera; en la Neuquina, epicentro de futuros reservorios no convencionales; y en las cuencas del Noroeste y Austral, ubicadas en ambos extremos de la Argentina, de significativo aporte de gas (PAE, 2013a).

Para desarrollar sus actividades PAE contaba a mediados de la década con cerca de 1500 empleados propios y más de 7000 contratistas. De sus empleados propios, la distribución aproximada era la siguiente: 800 en la zona de GSJ, 500 en Buenos Aires, 100 en Salta y 23 en Neuquén. En relación a la distribución de los contratistas, un 80% de los mismos se ubicaban en el GSJ, y el resto se repartían entre Neuquén y Salta.

El tamaño de las comunidades en las cuales operaba la empresa era diverso. El GSJ, por ejemplo, comprendía localidades como Comodoro Rivadavia, con más de 180.000 habitantes, mientras que también alcanza localidades como Sarmiento con poco más de 12.000 habitantes o la zona de Pico Truncado cuya población ronda los 18.000 habitantes y Koluel Kayke no superaba los 200 (Cimientos, 2013).

ANÁLISIS DEL CSE DESARROLLADO POR LAS SIETE EMPRESAS

Para abordar el análisis de los siete casos a la luz del concepto de CSE y sus principales dimensiones, se identificaron los siguientes ejes de análisis:

Tabla 4. Ejes de análisis

Dimensiones del CSE				
Proliferación	Profesionalización	Participación	Partenariado	Penetración
Inicio de iniciativas comunitarias llevadas adelante por la empresa o fundación empresaria Motivaciones o factores de impulso	Definiciones estratégicas Modalidad de intervención Perspectiva temporal y continuidad de las iniciativas Arreglos institucionales Recursos Humanos Comunicación	Integración de grupos de la comunidad, instituciones y organizaciones locales a la gestión de proyectos o programas	Iniciativas desarrolladas en colaboración con organizaciones de la sociedad civil, otras empresas o fundaciones empresarias u organismos gubernamentales	Articulación entre empresa y fundación Participación de distintas áreas de compañía Desarrollo de negocios inclusivos Trabajo con cadena de valor

Fuente: elaboración propia

PROLIFERACIÓN

Para identificar el inicio de las acciones comunitarias de las siete empresas industriales estudiadas se presenta a continuación la tabla 5 que destaca el momento en el cual se generaron desarrollos institucionales a tal fin. Dicho indicador no resulta del todo apropiado, dado que en algunos casos, como por ejemplo en el del Grupo Arcor, la compañía contaba con una extensa trayectoria en el desarrollo del vínculo con la comunidad, aunque de manera informal y alejada del modelo denominado de ISP.

En otros casos, como por ejemplo, Acindar, Ledesma, TenarisSiderca puede observarse la extensa trayectoria del vínculo, los cuales se remontan a las década de 1960/1970. Ciertamente, en ninguno de los casos, el vínculo con la comunidad resultó producto de la crisis de 2001/2002 sino que es muy anterior.

Tabla 5. Momentos institucionales

Empresa	1960-1970	1980-1990	2000-2010	2010 en adelante
Acindar	Fundación Acindar (1962)			Área de Comunicación Externa y RSE (2012)
Arcor		Fundación Arcor (1991)	Gerencia de RSE (2006)	
Ledesma	Fundación Ingenio Ledesma (1964)		Departamento de RSE (2002/2003)	
Petrobras (1)				
TenarisSiderca	Fundación Hermanos Agustín y Enrique Rocca (1977) (2)	Área de Desarrollo Social (1993)		
YPF		Fundación YPF (1996)		
PAE (3)				

Fuente: elaboración propia

(1) No se disponen datos acerca de la fecha de creación del área a cargo del CSE. Al año 2013/2014, era la de Responsabilidad Social la encargada de llevar adelante dichas tareas.

(2) Dicha Fundación continuó las actividades desarrolladas por la Fundación Enrique Rocca, creada en 1959.

(3) No se dispone de información acerca de cuándo se organizó el área de Responsabilidad Social u otra a cargo del CSE, Pero sí se destaca que para 1998, PAE contaba con líneas de actuación en materia comunitaria, lo cual apuntaría a un desarrollo de acciones de vínculo con la comunidad casi en forma simultánea al nacimiento de la compañía (1997).

Ahora bien, en cuatro empresas (PAE, Acindar, Arcor y TenarisSiderca) el vínculo con la comunidad se encontraba presente en la filosofía de la compañía, e incorporado en la definición de su misión, visión, valores y/o principios éticos, constituyendo un importante factor de motivación.

En los casos de Acindar, Arcor y TenarisSiderca la filosofía de los fundadores de la empresa, aún ligados a las mismas a través de las nuevas generaciones, constituía un factor de impulso adicional hacia el accionar social corporativo. En estos casos, la cuestión del liderazgo también está presente. Los roles de las familias Acevedo, Pagani, y Rocca respectivamente parecían constituir un *driver* clave hacia la ISP.

Cinco de siete empresas contaban con Políticas de Sustentabilidad o RSE formalizadas (PAE, Acindar, Arcor, Ledesma y Petrobras), lo que seguramente reforzaba o realimentaba su compromiso social empresarial. La adhesión al Pacto Global también se destacaba en los casos de Petrobras y Acindar.

Tabla 6. Proliferación

Acindar	Arcor	Ledesma	Petrobras	Tenaris-Siderca	YPF	PAE
Filosofía del fundador de la compañía. Rol del liderazgo. Política de Sustent./RSE	Filosofía del fundador de la compañía. Rol del liderazgo. Política de Sustent./RSE	Política de Sustent./RSE	Lineamientos casa matriz en Brasil. Política de Sustent./RSE	Filosofía del fundador de la compañía. Rol del liderazgo.	Sin información disponible	Política de Sustent./RSE

Fuente: elaboración propia a partir de análisis de información disponible.

Referencias: (F): Fundación; (E): Empresa

PROFESIONALIZACIÓN

La Fundación Acindar, Arcor (empresa y fundación), PAE, Petrobras, TenarisSiderca e YPF contaban con marcos estratégicos escritos con definiciones sobre su accionar social. El alcance y contenido de dichas estrategias varían. A continuación se destacan algunas particularidades de interés:

- El marco estratégico de PAE era el más reciente (junio del año 2013). Hasta ese entonces contaba con lineamientos de actuación en materia comunitaria, los cuales establecían las zonas de operaciones, objetivos y algunas cuestiones vinculadas a la operatoria.
- El Grupo Arcor disponía de un único macro-paraguas estratégico formalizado (Política de Inversión Social Arcor que se inscribía dentro de un marco estratégico de alcance mayor como era la Política de Sustentabilidad Arcor) con alcance a la empresa y la Fundación. La Fundación disponía también de definiciones propias, las cuales eran anteriores a las corporativas, que debieron ser ajustadas al marco estratégico establecido por el Grupo. Ambos marcos estratégicos eran los más comprensivos, al contener definiciones sobre las modalidades de intervención adoptadas.
- La Fundación Acindar contaba con un marco estratégico formalizado, no así la empresa. El marco estratégico de la Fundación también contenía definiciones sobre su modalidad de intervención.
- TenarisSiderca se ajustaba a los lineamientos estratégicos de la Organización Techint (conocidos como 'Guidelines'). En el caso de Petrobras, se seguían los lineamientos generales establecidos por su casa matriz, aunque incorporando ajustes de acuerdo a las características del contexto local.
- La Fundación YPF mostró un desarrollo orientado hacia una mayor vinculación de su estrategia con la estrategia general de la compañía, identificando esto como uno de los principales logros en materia de ISP. Petrobras también destacó un corrimiento hacia un enfoque más próximo al core business de la compañía.

A mediados de la década, Ledesma era el único caso en el cual ni la empresa ni la fundación disponían de lineamientos estratégicos formalizados acerca del vínculo con la comunidad.

Todas las organizaciones identificaban el ámbito geográfico en el cual realizaban su inversión social. En la mayoría de los casos se focalizaban aquellas temáticas en las cuales invertía la empresa y/o fundación (PAE, Petrobras, Fundación Acindar, Arcor, Fundación Arcor, TenarisSiderca). Educación era privilegiada por todas las empresas/fundaciones. Esto seguía la tendencia histórica general de la ISP en Argentina. Salud constituyó la segunda temática priorizada. Acindar (empresa) no disponía de focalización temática, aunque en la práctica llevaba adelante acciones en diversos campos, principalmente el educativo.

Todas las empresas estudiadas (PAE, Arcor, Acindar, Ledesma, TenarisSiderca, Petrobras, e YPF) priorizaban el apoyo a sus comunidades vecinas, sin desagregar en grupos-meta más específicos. En cambio, las Fundaciones Arcor y Acindar contaban con poblaciones beneficiarias específicas definidas en sus marcos estratégicos.

Todas las organizaciones consideradas en el estudio canalizaban su ISP recurriendo a un abanico de aportes, asignados a través de diversos tipos de mecanismos. En términos generales, los tipos de aporte preferidos eran las donaciones para el desarrollo de proyectos propios, las donaciones en especie (modalidad utilizada por todas las organizaciones con excepción de Petrobras), y la asistencia técnica (modalidad utilizada también por todas las organizaciones con excepción de Acindar -empresa y fundación-).

El Programa de Voluntariado de la Fundación Acindar involucraba a diversas áreas de la compañía, incluido Recursos Humanos. En el caso de Arcor, no contaba con un Programa de Voluntariado Corporativo, pero desde el Programa de Relaciones con la Comunidad se llevaba adelante una iniciativa de fortalecimiento de organizaciones en las cuales los colaboradores eran voluntarios. PAE contaba con un programa de voluntariado iniciado en el año 2008. Las experiencias de Petrobras y TenarisSiderca eran más recientes: Petrobras había iniciado su programa en marzo de 2013 y TenarisSiderca estaba por lanzar en octubre de 2013 su primera iniciativa. Al igual que PAE, Petrobras instauró la figura del Comité de Voluntariado.

Entre las fundaciones, los tipos de aporte coincidían: donaciones en especie y monetarias para el desarrollo de proyectos propios parecían ser modalidades utilizadas tanto por las Fundaciones Acindar, Arcor e YPF.

En todas las organizaciones (tanto empresas como fundaciones) se observaba la existencia de iniciativas (programas o proyectos) y también líneas de acción que habían perdurado en el tiempo. En los casos de TenarisSiderca, Acindar y Ledesma seguían vigentes iniciativas con más de 20 años de vida. Esto podría reflejaren dirección a la instalación de programas o proyectos 'insignia'. En el caso de la Fundación Arcor predominaban líneas de acción con continuidad en el tiempo y que surgieron a partir del proceso de planificación estratégica de 2003/2004. El cambio en la composición de capital accionario y de gestión de la Fundación YPF poco tiempo antes a la realización del trabajo de campo impide efectuar mayores reflexiones sobre este aspecto. Sin embargo, al menos en el campo de la planificación ésta fundación presentó interés por un marco de planificación que comprendía el corto, mediano y largo plazos.

Con respecto a los desarrollos y arreglos institucionales, como se observa en la tabla presentada en la sección anterior, Acindar, Arcor, Ledesma, TenarisSiderca e YPF contaban con una doble vía de vinculación con la comunidad: a través de un área de la empresa y también desde una fundación. En todos los casos, la Fundación era anterior al establecimiento de áreas corporativas dedicadas a la cuestión de la ISP, RSE o Sustentabilidad. Y en la mayoría de los casos

también se inició un proceso de alineamiento entre las estructuras, intentando achicar las distancias entre éstas y sus respectivas empresas, propiciando una mayor colaboración y coordinación con las áreas *core*. A continuación se presentan algunas especificidades de interés:

- a. Ledesma realizó un corrimiento casi completo del accionar social, desde la Fundación Ingenio Ledesma hacia el Departamento de RSE. En la actualidad, la Fundación desarrollaba sólo acciones remanentes. Este cambio se generó entre los años 2002 y 2003.
- b. Acindar se encontraba dando sus primeros pasos hacia la coordinación entre las áreas *core* de la empresa pero vinculadas al vínculo con la comunidad (por ej. Recursos Humanos), la Fundación Acindar, y la recientemente creada Área de Comunicación Externa y RSE.
- c. Arcor se encontraba en una situación diferente a la de Acindar en este aspecto. El vínculo entre empresa (Grupo Arcor, a través de la Gerencia Corporativa de Sustentabilidad y su Programa de Relaciones con la Comunidad) y la Fundación Arcor, se había formalizado, y se desarrollaban iniciativas conjuntas, particularmente en aquellas comunidades donde la empresa contaba con plantas.
- d. Todas las empresas y fundaciones disponían de *staff* con dedicación de tiempo completo. Desde una perspectiva cuantitativa, la situación variaba. Entre las empresas, cinco contaban con equipos formados por 11 personas o más. En el caso de las Fundaciones, en un extremo se encontraba la Fundación Ingenio Ledesma, con una persona en su equipo de trabajo y en el otro, las fundaciones Arcor (13 personas) e YPF (17 personas). La Fundación Acindar estaba más cerca del extremo inferior, contando con cuatro personas en la sede corporativa y una persona en Villa Constitución¹⁴. La ubicación de las áreas corporativas dedicadas a la cuestión de la ISP difería de un caso a otro. En tres casos el área que gestionaba la ISP se encontraban bajo el ámbito de la Gerencia o Vicepresidencia de Relaciones Institucionales (PAE, Ledesma e YPF). En todos los casos se contaba con colaboradores de tiempo completo, y en algunos casos se agregaban colaboradores de tiempo parcial (PAE y Arcor). Las áreas corporativas se concentraban mayormente en acciones de coordinación y diseño de iniciativas. En algunos casos se mencionaron tareas de monitoreo y evaluación y, en el caso de PAE, se destacaba la tarea de vinculación con el sector público en lo referido a los programas que la empresa desarrolla.

En casi todos casos se contaba con colaboradores que se desempeñan en las comunidades focalizadas por la empresa además de aquellos localizados en la sede corporativa. TenarisSiderca era el único caso en el cual esto no se presentaba como necesario.

Por lo general, las tareas de los colaboradores localizados en la comunidad estaban vinculadas a la ejecución de iniciativas y de la interlocución con la comunidad. La modalidad de organización de este esquema de trabajo variaba sin embargo. En los casos de PAE, Acindar y Ledesma la distribución de colaboradores no era homogénea entre las distintas comunidades focalizadas sino que se priorizaba a aquellas localidades que parecían ser críticas para las empresas (Golfo San Jorge, Villa Constitución y Ledesma respectivamente). A modo de ejemplo, PAE localizaba a la mayor cantidad de colaboradores en el Golfo de San Jorge (3 vs. uno en Neuquén y uno en Salta, aunque en ésta última localidad, el personal era compartido con otra área de la empresa). La Fundación Acindar sólo contaba con colaboradores en Villa Constitución. El Departamento de RSE de Ledesma disponía de 15 colaboradores únicamente en Jujuy. La asig-

¹⁴ De la Fundación Hermanos Agustín y Enrique Rocca ligada al Grupo Techint no se obtuvo información.

nación de personal en las comunidades recursos estaba asociada a la magnitud de la inversión realizada en cada localidad.

En los casos de Petrobras y Arcor contaban con la figura de los comités locales (denominados Comité de Relaciones con la Comunidad Local, y Comité Local respectivamente). Arcor disponía de una formalización mayor: su integración, y cada una de las funciones estaban establecidas por descripción de cargos, suprimiendo toda informalidad.

En todos los casos las empresas o fundaciones se apoyaban en asistencias externas, provistas por consultores, técnicos, o OSC especializadas. En la mayoría de los casos las mismas suministraban conocimientos técnicos específicos. La Fundación y el Programa de Relaciones con la Comunidad de Arcor también contrataban asistencias externas, pero parecerían ser más puntuales y menores en términos comparativos al resto de los casos, lo cual posiblemente estuviera ligado a la mayor envergadura de su equipo técnico propio.

Todas las empresas y fundaciones consideradas en el estudio reportaban realizar algún tipo de monitoreo y evaluación de su inversión social. PAE y Arcor (empresa y fundación) priorizaban la cuestión de la evaluación y el monitoreo en sus lineamientos estratégicos. La Fundación Acindar también le brindaba relevancia. TenarisSiderca, Fundación YPF y la Fundación Acindar contaban con indicadores sobre los cuales se llevaba a cabo evaluaciones. TenarisSiderca y la Fundación YPF llevaban adelante encuestas de satisfacción una vez concluidas las actividades programadas. Acindar y la Fundación YPF realizaban también control de avances presupuestarios de los proyectos apoyados.

Fundación Acindar contaba con un tablero de mando para volcar resultados. Destacó también estar realizando un proceso de evaluación externa de amplio alcance. Petrobras también recurría a evaluaciones externas y auditorías.

Comunicación

La Fundación Arcor otorgaba especial relevancia a los procesos de comunicación. En el otro extremo se ubicaba TenarisSiderca, para la cual dicha cuestión no constituía una prioridad.

Arcor, Ledesma, Acindar y Petrobras publicaban Informes de Sostenibilidad. Petrobras lo denominaba Informe Social y Ambiental. PAE presentaba su Comunicación de Progreso de la Empresa en forma sistemática, desde su adhesión al Pacto Global en el año 2005. YPF también presentaba una Comunicación de Progreso de la Empresa¹⁵. Desde el año 2013 Acindar presentaba públicamente su Informe de Sostenibilidad en Villa Constitución. Además, desarrollaba también una publicación que era distribuida junto al periódico local de dicha comunidad. Las Fundaciones Arcor y Acindar realizaban su propio Informe de Actividades, disponible al público a través de su sitio web.

Varias organizaciones mencionaron recurrir a diversos canales internos de comunicación para la difusión de la ISP entre sus colaboradores. La intranet y el desarrollo de publicaciones de diverso tipo era utilizadas por la Fundación YPF, el Programa de Relaciones con la Comunidad de Arcor, la Fundación Arcor, y Acindar. El Programa de Relaciones con la Comunidad de Arcor recurría también a las carteleras ubicadas en las sedes corporativas y en las plantas.

15 Ver www.ypf.com/LaCompania/Sustentabilidad/Documents/YPF%20COP%202012.pdf (fecha de acceso: 16-09-2013).

Son varias las organizaciones que también utilizaban las redes sociales para difundir su ISP. Ejemplo de ello eran TenarisSiderca, Fundación YPF, Arcor y Fundación Arcor. PAE realizaba publicaciones de diverso tipo vinculadas a las iniciativas comunitarias apoyadas. Algunos de sus principales programas contaban con publicaciones específicas, como por ejemplo el Programa PyMES Golfo San Jorge.

Todas las fundaciones consideradas en este estudio contaban con un sitio web propio. El sitio de la Fundación Arcor se encontraba especialmente completo, contando con amplia información y múltiples publicaciones de acceso público.

Tabla 7. Profesionalización

Acindar	Arcor	Ledesma	Petrobras	Tenaris Siderca	YPF	PAE
Disponía de marco estratégico escrito (F)	Disponía de marco estratégico escrito (E y F)		Disponía de marco estratégico escrito (Casa matriz)	Disponía de marco estratégico escrito (O.Techint)	Disponía de marco estratégico escrito (vinculado a Plan Estratégico de la compañía)	Disponía de marco estratégico escrito
Recurría a múltiples modalidades de intervención	Recurría a múltiples modalidades de intervención	Recurría a múltiples modalidades de intervención	Recurría a múltiples modalidades de intervención	Recurría a múltiples modalidades de intervención	Recurría a múltiples modalidades de intervención	Recurría a múltiples modalidades de intervención
Doble vía de vinculación con comunidad: E y F	Doble vía de vinculación con comunidad: E y F	Doble vía de vinculación con comunidad: E y F (esta última con funciones remanentes)		Doble vía de vinculación con comunidad: E y F	Doble vía de vinculación con comunidad: E y F	
Creación de área especializada dentro de empresa	Creación de área especializada dentro de empresa. Comités Locales formalizados	Creación de área especializada dentro de empresa	Creación de área especializada dentro de empresa. Comité Locales menos formalizados.	Creación de área especializada dentro de empresa	Creación de área especializada dentro de empresa	Creación de área especializada dentro de empresa
Disponía de staff y apoyo de asistencias externas	Disponía de staff y apoyo de asistencias externas (en menor medida)	Disponía de staff y apoyo de asistencias externas	Disponía de staff y apoyo de asistencias externas	Disponía de staff y apoyo de asistencias externas	Disponía de staff y apoyo de asistencias externas	Disponía de staff y apoyo de asistencias externas
Publicaba Informes de Sustentabilidad	Mucha importancia asignada a la comunicación. Publicaba Informes de Sustentabilidad	Publicaba Informes de Sustentabilidad	Publicaba Informes de Sustentabilidad	Poca importancia asignada a comunicación		

Fuente: elaboración propia a partir de análisis de información disponible.

Referencias: (F): Fundación; (E): Empresa

PARTICIPACIÓN

No se observaba una tendencia clara en referencia a la incorporación de la participación comunitaria en la gestión de iniciativas sociales¹⁶. En los casos de Ledesma y Fundación YPF la participación de la comunidad quedaba reducida al suministro de información que se brindaba a través de la presentación de demandas o inquietudes por parte de la comunidad y sus organizaciones. PAE tomaba el insumo de la comunidad vía diagnósticos bianuales realizados por la consultora TNS Gallup en el Golfo, y probablemente también a través de las demandas o propuestas que llegaban a las unidades de gestión (sitios de operación) o al equipo de trabajo de RSE a través de sus contactos con las autoridades u organizaciones locales. En el Programa "Creciendo Juntos" desarrollado en la zona del GSJ en el ámbito temático de la salud, la instancia diagnóstica fue la primera parte de la iniciativa. Esto mismo se aplicó a la Propuesta de Intervención para los años 2013-2015 del Programa para Colaborar en la Mejora del Control de Infecciones de Adquisición Intrahospitalaria en el Hospital Zonal de Caleta Olivia, Santa Cruz.

TenarisSiderca parecería ubicarse en algún lugar cercano a PAE, al desarrollar encuentros informativos a la hora de presentar su plan de acción anual con las organizaciones de la comunidad. Acindar intentaba ir un poco más allá con el desarrollo de proyectos que comprendían instancias participativas, y encuentros con grupos de interés. En la Fundación se estaban replanteando el carácter cerrado de algunas de sus iniciativas para fines del año 2013.

Petrobras prestaba mayor importancia a la temática participativa. Indicadores que apuntaban en este sentido era: la utilización de los concursos de proyectos, el desarrollo de encuestas previas a la definición de cursos de acción, la participación de destinatarios en instancias de implementación y el desarrollo de entrevistas individuales y grupales para definir qué hacer en el marco de las capacitaciones del Programa de Fortalecimiento de Organizaciones Ambientales.

Arcor -tanto la empresa como la fundación, pero especialmente la fundación- contaba con experiencia en la temática de incorporar la participación comunitaria a las iniciativas de ISP. En ambos casos, la promoción de un desarrollo desde las bases y no impuesto por un actor externo se encontraba presente en sus definiciones estratégicas. Lo que es más, la Fundación Arcor había diseñado hacía unos años un modelo de gestión de proyectos con fuerte hincapié en el componente participativo en las instancias diagnósticas, de formulación, e implementación.

¹⁶ En qué instancias: identificación de necesidades, diseño de programas o proyectos, implementación de iniciativas, monitoreo o evaluación de resultados.

Tabla 8. Participación

Acindar	Arcor	Ledesma	Petrobras	Tenaris Siderca	YPF	PAE
Encuentros con grupos de interés.	Importancia estratégica al desarrollo de base (EyF). Desarrollo de modelo de gestión participativo (F). Concursos de proyectos.	Diálogo	Participación comunitaria, concursos de proyectos, encuestas para definir iniciativas, mesas de diálogo	Encuentros informativos, relación directa con comunidad y sus organizaciones	Diálogo, suministro de información	Diagnósticos bianuales, recepción de demandas y propuestas, importancia diagnóstica en gestión de proyectos

Fuente: elaboración propia a partir de análisis de información disponible.

Referencias: (F): Fundación; (E): Empresa

PARTENERIADO (O COLABORACIÓN)

Todas las organizaciones comprendidas en este estudio colaboraban con OSC. En la mayoría de los casos, entablar relaciones colaborativas con organizaciones sociales con *knowhow* técnico se había convertido en el *modus operandi* para invertir socialmente (por fuera de las relación de donación o apoyo a proyectos). En términos comparativos Arcor (empresa y fundación) parecería utilizar este recurso con menor frecuencia, posiblemente como resultado de la implementación de sus propios programas o de contar con recursos profesionales propios, lo cual hacía muchas veces innecesario la colaboración con organizaciones expertas.

También en todos los casos, con excepción de Ledesma, se colaboraba con el sector público, comprendiendo diferentes niveles de gobierno según el caso. La relación con el sector público se encontraba -de acuerdo con lo sostenido en las entrevistas- especialmente aceptada en los casos de PAE con el gobierno provincial de Chubut y TenarisSiderca con la Municipalidad de Campana. Según lo informado y más allá de las colaboraciones entabladas con múltiples niveles de gobierno en los sitios de operación, en el caso de PAE se destacaba la suscripción de un Convenio Marco de Apoyo a la Educación que alcanzó a tener fuerza de ley provincial en junio del año 2008. También sobresalía la colaboración con el área de salud del gobierno provincial, colaboración que se extendió por casi una década. De la lectura de los documentos suministrados por la empresa se desprende que dicha colaboración era percibida por los actores locales involucrados como un componente fundamental que coadyuvó a revertir la tendencia de la mortalidad infantil en la zona. Por otro lado, la Fundación YPF también parecería privilegiar este tipo de colaboraciones, destacando relaciones con múltiples actores gubernamentales.

En casi todos los casos en los cuales se desarrollaban colaboraciones sectoriales (entre empresas, o entre empresas y fundaciones empresarias), el eje se concentraba en la cadena de valor de la compañía. En los casos del Programa de Relaciones con la Comunidad de Arcor y de la Gerencia de Comunicaciones y RSE de Acindar se colaboraba con las fundaciones Arcor y Acindar respectivamente. Sólo la Fundación Arcor desarrolla un abanico de iniciativas de ISP en conjunto con otras firmas o fundaciones donantes.

Tabla 9. *Partenariado*

Acindar	Arcor	Ledesma	Petrobras	Tenaris Siderca	YPF	PAE
Colaboración con OSC (knowhow técnico)	Colaboración con OSC (knowhow técnico)	Colaboración con OSC (knowhow técnico)	Colaboración con OSC (knowhow técnico)	Colaboración con OSC (knowhow técnico)	Colaboración con OSC (knowhow técnico)	Colaboración con OSC (knowhow técnico)
Colaboración sector público	Colaboración sector público		Colaboración sector público	Colaboración sector público (muy aceitado con nivel municipal)	Colaboración sector público	Colaboración sector público (muy aceitado con nivel provincial)
	Colaboración sectorial (F)					

Fuente: *elaboración propia a partir de análisis de información disponible.*

Referencias: (F): *Fundación*; (E): *Empresa*

PENETRACIÓN

Todas las compañías incluidas en el estudio se encontraban inmersas en un proceso de vinculación del CSE al negocio de la compañía, en mayor o menor medida y recurriendo a estrategias variadas. Una de estas estrategias fue la creación de áreas institucionales en el seno de la empresa especialmente dedicadas a la cuestión, pero que trabajaban en colaboración con otras áreas de la compañía propiciando mayor transversalidad de la cuestión, llevando adelante iniciativas comúnmente denominadas como “negocios inclusivos” y/u otras en alianza con su cadena de valor. Pero en los casos de Acindar, Arcor, Petrobras, Fundación YPF, los procesos de integración del CSE al negocio de la compañía presentan algunas particularidades que merecen mención:

- a. En el caso de Acindar, el proceso de penetración era reciente, y se estaba llevando a cabo a través de múltiples vías: el desarrollo de un programa conjunto entre la empresa y la fundación que intentaba conocer y gestionar el impacto de la empresa en la comunidad, la participación de áreas de la empresa en programas de la Fundación, y el inicio de un programa de voluntariado desarrollado en forma transversal dentro de la compañía constituían algunas características significativas de este proceso.
- b. Arcor reflejaba un ejemplo de integración avanzada. Algunas características que apuntaban en este sentido eran: a) El desarrollo de un paraguas estratégico comprensivo que hacía foco en ciertos compromisos ligados a aspectos críticos del negocio, su impacto y sustentabilidad de la compañía, b) El desarrollo de figuras institucionales como los Comités Locales que desempeñaban un rol de importancia en la implementación del Programa de Relaciones con la Comunidad y se encontraban altamente formalizados. En ellos participaban diversas áreas permanentes, como Recursos Humanos, Medio Ambiente, Higiene y Seguridad Industrial, más otras áreas en forma ad hoc y de acuerdo a los proyectos (Compras, Logística, etc.) y se encuentran liderados por la Gerencia de Planta; c) Desarrollo de planes operativos de sustentabilidad dentro de cada negocio, a través de los cuales se llevaban adelante acciones comunitarias de diverso tipo, d) Redefinición estratégica de la Fundación Arcor a partir de los compromisos establecidos por la Política de Sustentabilidad del

Grupo, e) articulación operativa entre el Programa de Relaciones con la Comunidad de la empresa y la Fundación Arcor.

- c. Petrobras por su parte, se presentaba como un caso en el cual el CSE se encontraba mirando hacia su focalización en temas de gestión y control de riesgos, y se nutría en la matriz de riesgo en materia de sustentabilidad de la compañía.

Por último, el caso de la Fundación YPF reflejaba un camino particular al destacarse la participación de la Fundación en la elaboración del Plan Estratégico de la compañía para 2013-2017, y la consecuente incorporación de las dos líneas de trabajo principales de la Fundación en el citado Plan Estratégico (educación y comunidad). Asimismo, el foco de la Fundación había quedado definido como “educar para la energía” lo que implicaba una cercanía con el negocio de la compañía y sus requerimientos, al impulsar la formación profesional de disciplinas vinculadas a la industria del petróleo.

Tabla 10: Penetración

Acindar	Arcor	Ledesma	Petrobras	Tenaris Siderca	YPF	PAE
<p>Inicio de proceso de articulación E y F. Participación de distintas áreas de la compañía</p>	<p>Marco estratégico conjunto. Focalización en riesgos y oportunidades de la sustentabilidad del negocio. Formalizada la articulación entre E Y F. Desarrollo de iniciativas conjuntas Participación de distintas áreas de la compañía Integración de sustentabilidad a planes operativos de los negocios</p>		<p>Inicio del trabajo sobre impactos y riesgos del negocio.</p>		<p>Participación de Fundación en planificación estratégica de la compañía</p>	

Fuente: elaboración propia a partir de análisis de información disponible.

Referencias: (F): Fundación; (E): Empresa

CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES

La situación de las empresas industriales consideradas en este estudio realizado en el período 2013-2014 se acercaba mucho al panorama identificado por Salamon en relación al CSE en la región de América Latina (2008, 2010) aunque con algunas diferencias que pueden ser reconocidas. En dicho estudio, Salamon concluía que:

“...the corporate social engagement movement is flourishing in the region. Although it is far from fully institutionalized, and still displays a good deal of public-relations fluff, the movement shows significant signs of sincere commitment and a distinctive Latin American flavour. Many Latin American firms have advanced up the corporate social engagement pyramid. There is convincing evidence of proliferation and professionalization and

approaches that move beyond paternalism to engage participation of communities. The region's businesses have not yet fully embraced partnerships with civil society or each other, but there are promising developments. Finally, there are powerful and varied examples of penetration of social engagement into core business operations (2008: 56)

Las empresas industriales de alto impacto local de la Argentina analizadas en la primera mitad de la década mostraban una vasta trayectoria en materia del vínculo con la comunidad. Como lo demuestran casi todas las empresas consideradas, las acciones comunitarias se iniciaron en muchos casos en forma simultánea a la creación de las compañías, varias décadas antes de que se difundieran nociones como las de RSE o sustentabilidad, se desarrollara un contexto favorable a estos procesos o incidieran los agentes de promoción o difusión más actuales. De allí que en estos casos pueda considerarse que el desarrollo y fortalecimiento del vínculo con la comunidad respondió a una necesidad para el desarrollo de las compañías y sus negocios y/o a una convicción de sus accionistas.

Para este grupo de empresas, las comunidades vecinas a los principales emplazamientos industriales poseían importancia crítica. Por lo general lindaban con los principales centros productivos y se veían afectadas por sus impactos sociales y ambientales.

En todos los casos estudiados el CSE asumía la forma de un conjunto programático que intentaba alejarse de modalidades reactivas e informales para acercarse a un enfoque de ISP, con acciones planificadas, monitoreadas y evaluadas que respondían a marcos estratégicos formalizados.

Para ello, se generaron áreas funcionales especializadas y localizadas al interior de las compañías, aunque también era frecuente la disposición de un arreglo institucional mixto, a través del trabajo de sus fundaciones empresarias. En este sentido es que resulta una particularidad de las firmas industriales de alto impacto local contar con fundaciones empresarias con una trayectoria y recorrido significativo. Es en este sentido, que la profesionalización de los procesos de CSE se encontraba en un estadio avanzado, aunque con cierta variación entre las empresas y en los distintos aspectos considerados dentro de la dimensión "profesionalización". Definiciones estratégicas y consolidación de equipos de trabajo constituían algunos de los aspectos en los que se evidenciaba un avance considerable. Quedaba espacio para mejorar sin embargo, en la incorporación del monitoreo, seguimiento, evaluación a los procesos de gestión.

La participación de las poblaciones objetivo también era considerada, aunque en algunas organizaciones más que en otras. El diálogo y la consulta estaban presentes, muchas veces motivados por la trayectoria, conocimiento de las problemáticas del lugar y sus organizaciones. En algunas empresas/fundaciones se habían desarrollado modelos de gestión participativos, mesas de diálogo, pero otros habían optado por limitarse a la consulta y recepción de demandas o inquietudes como disparadores del desarrollo de programas o proyectos. De allí que se pueda destacar una cierta disparidad en cuanto a la participación comunitaria observada, siendo que en algunas de las organizaciones se había avanzado en este aspecto considerablemente y en otras no tanto.

La colaboración se encontraba extendida entre estas empresas, particularmente con OSCs, pero muy frecuentemente se recurría a ellas a fin de acceder a *know how* técnico o cuando se las apoyaba eran pocos los indicios de que se desarrollaba una colaboración estratégica,

en la que se manifestara centralidad de dicha colaboración para ambas organizaciones, intercambio significativo de valor en ambas direcciones, o profundidad de la relación. Por otro lado, el vínculo con el sector público estaba muy presente, particularmente en algunos casos. Esto implicaba un avance respecto de la situación contextual descripta hasta el año 2010. Las colaboraciones sectoriales eran sin embargo un desafío para estas firmas, siendo muy pocos los casos registrados que iban más allá de iniciativas dentro de la propia cadena de valor. De las siete empresas analizadas, un sólo caso se destacaba por el abanico de colaboraciones sectoriales desarrolladas.

Finalmente, la tendencia más reciente parecería estar en llegar a la cima de las “5 Ps”, a través de la integración del CSE al negocio de la compañía. Entender el CSE como parte del proceso de desarrollo a largo plazo de la compañía, ligarlo a los impactos, riesgos y oportunidades del negocio parecía ser el desafío más reciente en el cual se encontraban inmersas este tipo de empresas en la Argentina, al menos en la primera parte de la década.

En suma, las empresas industriales de alto impacto local en la Argentina consideradas, en buena medida líderes en sus respectivos sectores, mostraban un desempeño de CSE que reflejaba no solo la importancia que estas empresas tienen en sus respectivas comunidades si no también el desarrollo de la CSE en la región en general y en la Argentina en particular. Sin dudas, dado el gran peso económico, institucional y social que estas empresas tenían en sus respectivas comunidades, la evolución del modelo de CSE adoptado por estas compañías favorecía su aporte genuino al desarrollo social local, al mismo tiempo que fortalecía su legitimidad en el marco de un contexto político complejo como el experimentado por la Argentina en la relación entre el sector corporativo y el gobierno nacional vigente en el país hasta fines de 2015. ■

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- **Agüero, F.** (2005). The Promotion of Corporate Social Responsibility in Latin America. C. Sandborn & F. Portocarrero (eds), *Philanthropy and Social Change in Latin America*. USA: Harvard University Press.
- **Austin, J., Herrero G., Reficco, E.** (2004). La nueva ruta: Alianzas sociales estratégicas. *Harvard Business Review, Edición Latinoamericana*, 82(12), 31-40.
- **Balián de Tagtachian, B.** (2004). *Responsabilidad Social Empresaria. Un estudio empírico de 147 empresas*. Buenos Aires: Universidad Católica Argentina, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Serie F, Nro.1.
- **Balián de Tagtachian, B.** (1999). *El Compromiso Social de las Empresas con el Tercer Sector*. Buenos Aires: Pontificia Universidad Católica Argentina (mimeo).
- **Balián de Tagtachian, B.** (1998). Pobreza y Filantropía Empresarial. *Boletín de Lecturas de Ciencias Sociales y Económicas*, Año 5, Nro. 23, 21-37.
- **Berger, G.** (2006). Enfoque Estratégico de la Inversión Social Privada. GDF (ed), *Una Visión Estratégica de la Inversión Social*, VI Jornada Anual GDF 2006.
- **CEDES** (1998). *Responsabilidad Social de las Empresas. Estudio sobre las actividades hacia la comunidad desarrolladas por empresas asociadas a la Cámara de Comercio de los Estados Unidos en Argentina*. Informe Final.

- **Cimientos** (2013) Programa PAE de Apoyo Integral a la Educación. Informe de Implementación Histórico. 2003-2012. Documento interno.
- **Comisión de las Comunidades Europeas** (2001). Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. Bruselas: Autor. Consultado: 5/6/2008. http://itemsweb.esade.edu/wi/research/iis/pdfs_web/Libro_Verde.pdf
- **Feinberg, A. L.** (2004). *La RSE como Consecuencia de Nuevas Formas de Autoridad Privada. Estudio Exploratorio sobre los Incentivos e Influencias que tienen las Empresas para Poder Adoptar Programas de Responsabilidad Social Empresaria*. Buenos Aires: Universidad de San Andrés.
- **GDF** (2005a) *Guía de Inversión Social Privada* Capítulo 1. *La Inversión Social Privada*. Buenos Aires: Grupo de Fundaciones.
- **GDF** (2005b). Jornadas Internacionales GDF 2005: Hacia una visión estratégica de la inversión social. *Serie de Estudios de Inversión Social*. Buenos Aires: Grupo de Fundaciones.
- **GDF** (2005). *Una aproximación al estudio de las fundaciones donantes en Argentina*, Buenos Aires: Grupo de Fundaciones.
- **GDFE** (2008) Estudio sobre Inversión Social Privada 2008, Buenos Aires: Grupo de Fundaciones y Empresas.
- **Grupo ARCOR**, (2014). Reporte de Sustentabilidad 2014, Disponible en: www.arcor.com.ar/downloads/es/Reporte_Sustentabilidad_2014.pdf). Acceso 1 de Marzo, 2017.
- **IAPG** (2001). *Actividades comunitarias de la industria del Petróleo y del Gas*. Buenos Aires: Autor.
- **IAPG** (2004). *La Responsabilidad Social de las Empresas de la industria del Petróleo y del Gas*. Buenos Aires: Autor
- **ISO** (2010). Guía de Responsabilidad Social. <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es>. Acceso 20 abril, 2017
- **Ledesma. Anuario** (2011/12). Informe de Sostenibilidad, Ledesma. Documento interno.
- **Luna, E.** (1995). La Filantropía Empresaria en Argentina. En: E. Luna (Comp.) Fondos Privados Fines Públicos. El Empresariado y el Financiamiento de la Iniciativa Social en América Latina. Buenos Aires: GADIS, Espacio Editorial.
- **Luna, E. y Serrano, R.** (1994). Introducción. En: GADIS (ed), Directorio de Fundaciones Empresarias Argentinas. Fondos Privados Fines Públicos. Buenos Aires: Serie Documentación Nro.4, GADIS.
- **Martínez, R, Medina, F y Cozzi, L.** (2013). La economía agro-industrial de Jujuy: desde el azúcar al bioetanol. Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) - Colección Documentos de Proyectos, p. 11. Disponible en: www.eclac.org/cgi-bin/getProd.asp?xml=/publicaciones/xml/6/50926/P50926.xml&xsl=/publicaciones/ficha.xsl&base=/publicaciones/top_publicaciones.xsl# (fecha de acceso: 04-11-2013).
- **Paladino, M.** (2005). De la Filantropía a la Responsabilidad de la Empresa en la Sociedad. En: M. Paladino (ed), *Responsabilidad de la Empresa en la Sociedad*. Buenos Aires: Ariel.
- **Paladino, M. y Mohan, A.** (2002). *Tendencias de Responsabilidad Social en Argentina*. Pilar: Documento

de Investigación, IAE/Universidad Austral, ACES.

- **PAE** (2013a) Energía que Crece y Hace Crecer, PAE. Documento interno.
- **Puppim de Oliveira, J. A. y M. Gardetti, A.** (2006). Analysing Changes to Prioritise Corporate Citizenship. The case of Sustainability in Perez-Companc, Argentina. *Journal of Corporate Citizenship*, Spring 2006, 71-83.
- **Roitstein, F. (2003).** *La Responsabilidad Social Empresarial en la Argentina. Tendencias y Oportunidades*. Argentina: Instituto Universitario IDEA, Documentos de Investigación.
- **Roitter, M.** (1996). *La Razón Social de las Empresas. Un investigación sobre los vínculos entre empresa y sociedad en Argentina*. Buenos Aires: Documento CEDES/115, CEDES.
- **Roitter, M.** (1995). *El mercado de la beneficencia*. Thompson, A. (coord.), *Público y privado. Las Organizaciones sin Fines de Lucro en Argentina*, 179-226. Buenos Aires: Ed.Losada-UNICEF.
- **Roitter, M. y Carmelo** (2005). *Corporate Social Action in a Context of Crisis: Reflections on the Argentine Case*. Sandborn, C. y Portocarrero, F. (eds). *Philanthropy and Social Change in Latin America*. USA: Harvard University Press
- **Salamon, L.M.** (2010). *Rethinking Corporate Social Engagment: Lessons from Latin America*, Kumerian Press; Sterling, VA.
- **Salamon L.M.** (2008). Business Social Engagement in Latin America: The New Alliance for Progress? *Journal of the Inter-American Foundation*, Volume 29, Number 1.
- **Save the Children Argentina, Fundación Arcor, Fundación C&A, UNICEF Argentina.** (2006). *Inversión Social Empresaria en Infancia y Adolescencia en Argentina*. Buenos Aires: Autor.
- **Tenaris S.A.** (2012) Informe Anual. 2012. Disponible en: http://files.shareholder.com/downloads/ABEA-2RJSJD/0x0x649097/7DC94036-3A04-4839-8754-25626654498F/TS_Reporte_Anuar_2012.pdf (fecha de acceso: 16-10-2013).
- **Thompson, A.** (1992) "Sin fines de lucro. Desarrollo social, empresariado y filantropía. La experiencia internacional y el caso argentino", Boletín Informativo Techint, Diciembre 1992
- **UdeSA-GALLUP** (2005). *Encuesta de Responsabilidad Social Empresarial en Argentina – Año 2005. Informe Final*. Buenos Aires: Autor.
- **UdeSA-GALLUP** (1998). *Estudio de Filantropía Empresaria*. Buenos Aires: Autor

SITIOS WEB, INFORMES Y DOCUMENTOS DE CSE

- Revisión de reportes de sustentabilidad o sociales de las siete empresas consideradas en el estudio.
- Revisión de documentos de programas o proyectos de acceso público o suministrado por las empresas que integraron el estudio.
- Revisión de sitios web de las empresas y/o fundaciones empresarias.

SABRE: gestión y experiencia del voluntariado corporativo en Uruguay

RESUMEN

El presente artículo describe y analiza la gestión del voluntariado corporativo (VC) en la empresa SABRE en Uruguay. El trabajo comparte el análisis de los resultados preliminares de una investigación sobre voluntariado corporativo que viene desarrollando el Programa de Investigación de RSE de la Universidad Católica del Uruguay y comprende el período de tiempo hasta diciembre de 2016. Se toma como punto de partida el conocer la empresa, profundizar en su propósito organizacional a nivel global, conocer su historia en Uruguay y entender especialmente cómo se integra el voluntariado corporativo en el marco de su programa de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) a la gestión de SABRE en Uruguay. La empresa desarrolla desde sus inicios actividades vinculadas con el apoyo a la comunidad a través del voluntariado corporativo, constituyendo éste uno de los focos de RSE desde la casa matriz. En Uruguay ha logrado integrar sus programas de voluntariado a la realidad local, contemplado las necesidades de la comunidad y las iniciativas de los trabajadores. La investigación busca indagar la gestión del voluntariado en SABRE aportando información relevante sobre buenas prácticas para la gestión del VC en las empresas uruguayas. Por otro lado, se centra en comprender el VC desde el conocimiento de sus actores. En tal sentido, pretende identificar las motivaciones que llevan a los trabajadores a participar en estas actividades, conocer cuáles son las causas sociales y las organizaciones que les resultan más atractivas para participar y sobretodo, analizar cómo el VC impacta en los colaboradores y en la gestión empresarial. Finalmente, la investigación comprende cuál es la gestión de voluntariado en SABRE Uruguay a partir del relato de sus actores, los representantes del VC y sus voluntarios, concluyendo que el VC trasciende el ejemplo de una buena práctica corporativa para formar parte de su cultura y su razón de ser.

Palabras clave: Voluntariado Corporativo, RSE, Estrategia, Cultura organizacional.

ABSTRACT

The following article describes and analyses corporate volunteering (CV) management at SABRE enterprise in Uruguay. This paper shows the analysis of the preliminary results of an

DATOS DEL AUTOR:

Patricia Correa

Título académico: Licenciada en Psicología y Magister en Dirección y Administración de Empresas.

Pertenencia institucional: Universidad Católica del Uruguay

Cargo: Docente y Coordinadora del Trabajo Integrador de Grado en la Facultad de Ciencias Empresariales

CONTACTO: macorrea@ucu.edu.uy

Recibido: 07/05/2017

Aceptado: 29/05/2017

investigation in corporate volunteering developed by the Investigation Programme of CSR of the Catholic University of Uruguay until December 2016. As a point of departure, we must know the company, especially in its organizational purpose worldwide, get to know its history in Uruguay and particularly understand how the corporate volunteering integrates, within the Corporate Social Responsibility (CSR) programme, to the management of SABRE in Uruguay. From the beginning, this enterprise developed activities related to community support through corporate volunteering, establishing this item of CSR from its head office. In Uruguay, the company has accomplished the integration of its volunteering programmes to the local reality, taking into consideration the necessities of the community and the initiatives from the workers. The research investigates about the management of SABRE volunteering, contributing with significant information about the good practices for CV management to Uruguayan enterprises. On the other hand, the research focuses on understanding CV from the knowledge of its actors. In this way, it intends to identify the motivations that lead workers to take part in these activities, get to know which are the social causes and the most interesting organizations to contribute with, and above all, analyze how the CV makes an impact in contributors and in business management. Finally, the research embraces which is the volunteering management in SABRE Uruguay from account of its own actors, CV representatives and volunteers, concluding that CV goes beyond the mere example of a good corporate practice to become part of its own culture and way of being.

Keywords: Corporate Volunteering, CSR, Strategy, Organizational Culture.



INTRODUCCIÓN

En 2012 se publicó el libro “Presente y futuro del voluntariado en Uruguay” bajo la coordinación de Javier Pereira, A. Bettoni y O. Licandro, reuniendo tres artículos sobre el voluntariado corporativo, su definición, desarrollo y gestión en distintas empresas. Entre ellos se presenta la investigación de J.A. Menéndez sobre SABRE, en donde se analiza el estudio del voluntariado como parte de la gestión empresarial. Esta investigación constituye un antecedente importante del presente trabajo, tomando como punto de partida la gestión empresarial y avanzando sobre su impacto en la cultura organizacional y en los voluntarios.

Actualmente la RSE se ha consolidado a nivel mundial como un pilar fundamental en la reflexión, el debate y la investigación en las empresas, universidades, organizaciones sociales y demás actores de la sociedad. Sin lugar a duda, la RSE ha contribuido a tener una nueva perspectiva en los negocios que ha permitido dar respuesta a los nuevos problemas que enfrentan las empresas y la sociedad en su conjunto en el siglo XXI. Dicha consolidación es consecuencia de un largo camino recorrido, ubicándose sus inicios en la década de 1950, desarrollándose a partir de ahí en forma constante y sostenible en la formación teórico-práctica de sus conceptos fundamentales (Licandro, 2016). El VC surge en la década de los sesenta en Estados Unidos de la mano del desarrollo de la RSE, extendiéndose lentamente y con distintas perspectivas a nivel mundial. Uruguay ha acompañado en la evolución de ambos conceptos introduciendo lentamente en su agenda público y privada primeramente los temas de RSE y luego de VC en la década del 2000 (Licandro, Oscar, 2013). En Uruguay hablar de RSE en sus comienzos era algo extraño y que se miraba con desconfianza. La experiencia con el VC fue similar, se puede decir que es un tema relativamente reciente y que está en desarrollo en muchas empresas y organizaciones, constituyéndose una herramienta al servicio de la RSE.

SABRE comienza sus actividades en Uruguay en 2004 acompañando los inicios del VC y dando cuenta de su desarrollo. Los representantes del VC en SABRE transmiten que la evolución que han tenido las empresas uruguayas en los últimos 10 años respecto a RSE y a VC, ha sido un facilitador para la gestión de las actividades, encontrándose actualmente una comunidad más receptiva y abierta al acercamiento de las empresas:

“lo que nos pasaba en los comienzos de esto, es que nosotros lo teníamos desde la empresa, desde su globalidad, pero cuando salíamos hacia la comunidad a buscar, participar y hacer acciones de voluntariado, no se entendía mucho lo que buscábamos, no estaba el concepto instalado, no eran muchas las empresas que lo hacían. Con el pasar del tiempo hemos visto que son cada vez más las empresas que incorporan prácticas de voluntariado y de responsabilidad social en general y la comunidad ya está más involucrada o más sensible por lo menos al tema” (E1).

A lo largo de su evolución se han construido diversas definiciones del concepto “Voluntariado Corporativo”, dependiendo de si se pone foco en los empleados o en las empresas, pero se puede establecer un eje común en todas ellas, siendo definido el VC como las actividades promovidas y facilitadas por las empresas, en donde sus empleados y jubilados ofrecen su tiempo y habilidades de forma libre, sin coacción, al servicio de la comunidad, no percibiendo remuneración económica alguna por su carácter de voluntario, con arreglo a proyectos o programas concretos (Yapor S., 2015). Existe un consenso sobre un concepto clave y es que la participación en las actividades de VC debe ser libre, las empresas no pueden obligar a sus empleados a participar (Observatorio de Voluntariado Corporativo, 2009).

Analizando los diversos enfoques sobre el VC, O. Licandro identifica tres enfoques del VC: 1) como soporte de las acciones sociales, 2) como herramienta de gestión del capital humano y 3) como “donación” a los empleados. Establece que estos enfoques tienen limitaciones y determina un nuevo enfoque superador al que denomina “el voluntariado en el marco de la RSE de la empresa” (Licandro, 2016).

En esta investigación, se ubica la gestión del VC en SABRE dentro de este último enfoque, abordaje habilitado por el desarrollo de una filosofía de RSE sostenida en su estrategia global de negocios. En tal sentido, el VC es un impacto positivo en la medida que es entendido como un beneficio que la empresa libremente otorga a sus empleados, brindando el soporte necesario para desarrollar sus iniciativas solidarias e integrando las acciones sociales y las políticas de capital humano de la compañía y alineando sus objetivos y recursos. Hablar de Voluntariado Corporativo en SABRE es hacer referencia a su cultura organizacional y al sentimiento de pertenencia de sus empleados.

Finalmente, cabe señalar que este artículo analiza y describe la aplicación del voluntariado en SABRE hasta diciembre de 2016. En el mundo actual, los grandes y acelerados cambios obligan permanentemente a las empresas a revisar sus estrategias y adecuar sus prácticas, sin que ello signifique modificar el sentido de su misión o sus valores. Esta es la razón por la cual los resultados de esta investigación tienen diferencias con los obtenidos por Menéndez en 2012; y es también la razón por la cual toda nueva investigación que se realice en los próximos años, seguramente podrá identificar nuevas prácticas e innovaciones que SABRE irá introduciendo en su aplicación del voluntariado corporativo.



METODOLOGÍA

En la medida que este trabajo presenta los avances de la investigación sobre voluntariado corporativo que viene desarrollando el Programa de Investigación de RSE de la Universidad Católica del Uruguay, para el caso particular de la empresa SABRE, el diseño metodológico desarrollado es el utilizado en dicha investigación. Desde el punto de vista de sus objetivos el diseño es exploratorio – descriptivo, centrado en dos universos para este avance: 1) los responsables del VC en el conjunto de las empresas que lo practican en forma regular y 2) los voluntarios que participan en las actividades de voluntariado de esas empresas. En esta instancia de investigación en SABRE, las técnicas utilizadas fueron:

- a. entrevistas semi-estructuradas a responsables del VC. Se aplicaron entrevistas a los encargados de la gestión del voluntariado: un representante del Comité de RSE (E1) y otro del Comité de Eventos de RSE (E2) y a la Gerente de Recursos Humanos (E3).
- b. encuesta a responsables del VC: se aplica un cuestionario estructurado en forma personalizada a las mismas unidades de análisis.
- c. entrevista semi-estructurada a voluntarios: se realiza una entrevista a una voluntaria que tiene un vínculo laboral de muchos años con la empresa y con una alta participación en las actividades de VC.

Actualmente se está aplicando también una encuesta a voluntarios de SABRE Uruguay, cuyos resultados serán integrados en la publicación final de la investigación.¹



LA EMPRESA

Con el objetivo de entender el alcance de la gestión del VC de SABRE en Uruguay, es necesario conocer los aspectos fundamentales de esta empresa, tales como el propósito de su negocio, su estructura y su funcionamiento en Uruguay.

SABRE es un proveedor líder mundial de soluciones tecnológicas para la industria de viajes. Su tecnología y soluciones basadas en datos, ayudan a sus clientes de aerolíneas, hoteles y agencias de viajes a aumentar sus negocios y transformar la experiencia del viajero. Proporciona a sus clientes una plataforma abierta, con soluciones flexibles, confiables y escalables. Entre las soluciones tecnológicas que ofrece, se pueden encontrar: soluciones inteligentes de negocios, móviles, de distribución y software de servicio (SaaS), utilizadas por proveedores de viajes y compradores para planificar, comercializar, vender y servir sus negocios. Comenzó su actividad en 1960 a partir de una iniciativa conjunta entre American Airlines e IBM con el objetivo de crear el primer sistema informatizado de reserva de aerolíneas, evolucionando posteriormente a lo que actualmente es un ecosistema tecnológico que abarca casi todas las etapas de la experiencia de viaje de una persona. La empresa define su alcance en su website corporativa como *“Sabre, es tan esencial para viajar como el aire y el agua son esenciales para la vida”* (SABRE Corporate, 2017). Con sede central en Southlake, Texas, EE.UU., opera en 60 países y comprende un staff de aproximadamente 10.000 empleados. Su misión institucional representa claramente la razón de ser de la compañía: *“Una compañía de tecnología innovadora que lidera la industria de*

¹Para la realización de las entrevistas se contó con la colaboración de Lorena Di Candia, estudiante de Contador Público de la FCE de la Universidad Católica del Uruguay

viajes ayudando a nuestros clientes a tener éxito" (SABRE Corporate, 2017). La compañía opera en tres líneas de negocios: Airline Solutions, e Hospitality Solutions y Travel Network.

- a. **Airline Solutions:** proveedor líder mundial de soluciones para la industria aérea; se define como socio comercial de las aerolíneas, ofreciendo soluciones tecnológicas integrales para dar la libertad de comercializar mejor sus viajes, vender sus productos, servir a sus clientes, operando eficientemente de la manera que desean.
- b. **Hospitality Solutions:** proveedor líder mundial de soluciones para la industria de la hospitalidad; brinda a los hoteles la plataforma tecnológica que *"trae de vuelta la verdadera hospitalidad"*, destacan la importancia de la solución para que los hoteles logren superar las expectativas de sus huéspedes.
- c. **Travel Network:** proveedor líder mundial de soluciones para la industria de viajes, incluyendo agencias, corporaciones, proveedores, desarrolladores, gobierno y en línea.

La empresa comienza sus actividades en Uruguay en el 2004, instalando en Zonamérica su centro global de atención al cliente, la tercera oficina más grande de SABRE a nivel mundial, con un staff de 920 empleados. El centro global de Uruguay presta soporte a clientes en 45 países y trabaja en 10 idiomas. Su evolución y desarrollo ha sido constante y sus resultados han impulsado la apertura en el 2012 de nuevas oficinas en Aguada Park. La vicepresidenta de SABRE en Uruguay, Jean Shaw señaló: "basados en el talento de nuestros empleados, vimos la oportunidad de expandirnos en Montevideo y establecer más puestos de trabajo" (El Observador, 2012), constituyendo en la actualidad un staff de 920 empleados entre el centro de Zonamérica y las oficinas de Aguada Park. Recientemente, en mayo de 2017, SABRE expande su alianza con Zonamérica en una nueva locación estratégica en Uruguay para su principal línea de negocios Travel Network inaugurando el nuevo centro operativo regional para la industria de viajes de América Latina y El Caribe. La sede de Sabre Travel Network en Montevideo se integra a las sedes regionales de Londres (hub para Europa), Singapur (hub para Asia Pacífico) y la sede global en Southlake Texas, unificando operaciones comerciales, consultoría tecnológica y proyectos e-Commerce para agencias, líneas aéreas, hoteles y viajes corporativos en 43 países. En esa oportunidad, De Cárdenas -chief commercial officer de Sabre Travel Network- expresó que la decisión de apostar a Uruguay con este centro de excelencia, donde trabajan 920 empleados y se hablan 13 idiomas, se debe entre otros ítems, al talento, la educación y el buen conocimiento en tecnología. Informó además que hoy hay uruguayos entrenando equipos en otras oficinas, cumpliendo una función de apoyo a nivel global. "Es importante para la compañía replicar los éxitos y los aprendizajes en centros de distintas partes del mundo" (CIPETUR, Comunicando Turismo, 2017).

Las notas de prensa destacan el valor del personal como principal recurso de la empresa; el 80% del presupuesto se invierte en la mejora de las habilidades del personal. Para SABRE es clave que el personal uruguayo desarrolle la capacidad y el compromiso de adaptarse a la cultura de mercados internacionales a efectos de comprender mejor a los clientes (El Observador, 2012). Esta política que SABRE lleva a cabo con su personal, forma parte de su gestión empresarial y constituye un eslabón fundamental para su cultura organizacional y sin duda tiene implicancias en su filosofía de RSE y en el voluntariado corporativo.



Hacer referencia a la RSE en SABRE, en el marco de esta investigación, es hablar de su identidad como empresa, forma parte de su gestión empresarial y sobretodo de su cultura organizacional. En la actualidad no se puede concebir la gestión de SABRE sin su política de RSE. Esto ha sido parte de un proceso gradual, en donde el desarrollo progresivo de etapas bien gestionadas en el tiempo, ha consolidado la integración de la RSE como parte de su propósito organizacional. El proceso comenzó en su casa matriz en Texas (EE.UU.) en los años 2004 a 2008, comprendiendo una visión de los negocios diferente enmarcada por la filosofía de RSE e integrando poco a poco la misma a la gestión empresarial de sus unidades de negocio y a sus distintas sucursales, entre ellas Uruguay. SABRE, como empresa líder en tecnología en la industria de viajes, comunica su política de RSE en su website enunciando seis pilares fundamentales a través de los cuales desarrolla estrategias y herramientas de gestión de la RSE (SABRE Corporate, 2017):

- a. **Gobierno de Responsabilidad Corporativa** en donde se establecen por escrito y públicamente las políticas de RC y el Código de Conducta abarcando proveedores, socios y demás partes interesadas.
- b. **Impulsar un cambio social y ambiental positivo** junto a empleados y clientes.
- c. **Servir** a sus comunidades impulsados por la pasión de crear un mundo mejor. Sobre este pilar se desarrollan los programas de VC que se desarrollarán más adelante en profundidad, pero es importante destacar aquí que el trabajo orientado hacia sus comunidades y el trabajo ambiental han sido la mejor práctica y lo más premiado. Es así como sus políticas de RSE atraviesan todas las dimensiones de la organización: 1) sus empleados, a través de la inclusión y desarrollo del VC (*"nuestros objetivos son aumentar la participación de nuestros empleados voluntarios"*), 2) capacitación de sus equipos de trabajo en los temas de RSE que se desarrollan para lograr dicha inclusión, 3) sus stakeholders, a través del desarrollo constante de la colaboración con ellos, 4) la sociedad, por medio del trabajo sobre el impacto colectivo de su industria.
- d. **Sostener** su entorno con el compromiso de reducir el impacto ambiental de su industria en los distintos países en donde opera. Las estrategias vinculadas a este pilar se observan en sus instalaciones, su compromiso en la cadena de suministros, la eficiencia de TI y de los centros de datos. El diseño de su sede central corporativa como un Campus LEED², las prácticas de conservación de la energía y el agua, la reducción de desecho de sus operaciones, el uso de materiales reciclados en sus edificios, la exigencia a sus proveedores de cumplir con sus requisitos de sostenibilidad ambiental, la gestión eficiente del consumo de energía y del espacio, son algunos ejemplos del desarrollo de estas políticas.
- e. **Entregar** tecnologías innovadoras que permitan al pasajero llegar a su destino en forma segura, eficiente y rentable, desarrollando prácticas sociales y ambientalmente sustentables e integrando sus clientes a los objetivos de las estrategias de RSE. Por medio de este pilar, SABRE desea mejorar la experiencia de viaje de las personas, creando herramientas que permitan mejorar el rendimiento, reducir el impacto de atrasos, mejorar la capacidad de los sistemas para la toma de decisiones y el rendimiento del combustible. Algunos ejemplos de estas herramientas son: Sabre AirCentre Movement Manager and Movement Control, Sabre AirCentre eFlight Manager, Eco-Certified Hotels, Sabre Red, CO2.

2 Campus LEED: Leadership in Energy & Environmental Design, es un sistema de certificación de edificios sostenibles, desarrollado por el Consejo de la Construcción Verde de Estados Unidos (US Green Building Council).

6. **“Pasaporte a la libertad”** es el programa de responsabilidad corporativa que se desarrolla a partir del 2012 y tiene como objetivo ayudar a combatir la trata de personas y brindar apoyo a víctimas y sobrevivientes, promoviendo el cambio de la legislación y definiendo acciones específicas como el otorgamiento de becas a víctimas, campaña de donaciones, el programa del viajero responsable, apoyo jurídico a las víctimas de tráfico, desarrollo de la tecnología al servicio de la información para combatir el tráfico de personas.

Estos pilares no se gestionan en forma independiente o inconexa, sino que integran el plan estratégico y atraviesan todas las unidades de negocios, alineándose entre sí y con el propósito organizacional de SABRE.

En Uruguay la empresa opera desde el 2004, integrándose a las propuestas de RSE de la casa matriz al mismo tiempo que contempla la realidad de la comunidad uruguaya, teniendo en cuenta las iniciativas que surgen en la sucursal de la mano del programa de VC, hecho que queda de manifiesto en el desarrollo de su propio website y redes sociales, así como el presupuesto que es asignado a RSE desde los recursos propios de la sucursal. En un principio las actividades de RSE se fueron realizando a medida que iban surgiendo las necesidades y alrededor de 2008 se formó un comité integrado por gerentes de distintas áreas. Actualmente dicho comité está a cargo de dos gerentes de área: la responsable del Centro de Excelencia y el responsable de Comunicación del centro. El comité tiene como objetivo, gestionar las actividades de RSE o, como ellos denominan, *“Eventos de Responsabilidad Social”* (Representante del Comité de Eventos de RSE, 2016).

En lo referente al relacionamiento con otros actores de la sociedad, SABRE Uruguay es socio de DERES³, participando de distintas actividades de intercambio de buenas prácticas, sobre todo vinculadas con el VC. También ha participado de actividades organizadas por DESEM, Comisión Fullbright y Endeavor, promoviendo principalmente el desarrollo profesional en jóvenes y el espíritu emprendedor.



EL VOLUNTARIADO EN LA EMPRESA

Desde sus inicios SABRE Uruguay realiza actividades puntuales de voluntariado, tales como Campaña del Abrigo, Día del Niño (juguetes y libros), Angels Tree para Navidad. La realización de estas actividades contó siempre con el apoyo de la gerencia. Lo significativo es que estas acciones fueron previas a la existencia de la definición de políticas de RSE a nivel de la casa matriz. En tal sentido, se puede observar que el VC ha ido creciendo en forma paralela a la formalización de la RSE en SABRE. Como se expresó anteriormente, no se puede hablar de SABRE sin hablar de voluntariado. Así lo presentan los encargados de la gestión de VC en la entrevista:

“el voluntariado forma parte de la cultura, nosotros empezamos en SABRE y empezamos a hablar de voluntariado corporativo, fue lo primero que nos transmitieron culturalmente de lo que venía de la casa matriz...” (E1).

3 DERES: es una organización empresarial sin fines de lucro que reúne a las principales empresas de Uruguay que buscan desarrollar la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) tanto desde el punto de vista conceptual como desde su aplicación práctica.

Al estar todos los programas formando parte de las políticas de RSE de la compañía, el compromiso de la alta gerencia ha jugado un rol fundamental en el éxito de las actividades. Su participación no solo ha pasado por la planificación estratégica y recursos brindados a nivel corporativo, sino especialmente por el acompañamiento personal en diferentes situaciones críticas que han vivido las comunidades donde opera SABRE: el terremoto en Chile, catástrofe de Haití, inundaciones en Pakistán, entre otras y en Uruguay con el tornado de Dolores. Así lo refirió la responsable de Recursos Humanos:

“Lo que pasó en Dolores nos sacudió a todos. Tom Klein – CEO de SABRE hasta diciembre de 2016 – mandó un mensaje muy temprano para Ecuador, Chile y Uruguay, todos estaban preocupados y todos querían saber si nuestros colaboradores estaban bien, hay una preocupación real dentro de nuestra cultura.... En seguida se planificaron las actividades de apoyo” (E3).

Se observa que la percepción del compromiso no está limitada a los programas de VC, sino que atraviesa la organización en todos sus niveles, constituyendo el marco de referencia de la cultura empresarial de SABRE.

PRINCIPALES ACTIVIDADES DE VC

Las actividades de VC de SABRE se pueden dividir en dos grupos, por un lado las que han sido organizadas por la empresa y, por otro, las que han sido organizadas por los voluntarios. A continuación se describen ambas clases de actividades.

Actividades de voluntariado organizadas por la empresa

En el 2007 SABRE comenzó a desarrollar sus dos programas anuales de voluntariado corporativo en las oficinas de todos los países donde desarrolla sus actividades: Give Time Together y Give Together⁴.

Give Time Together (GTT) Es el programa que establece la donación de horas de trabajo para participar en una actividad de VC; la empresa cede uno o dos días de trabajo a los empleados que quieran participar de la actividad. El respaldo de la organización siempre está presente, no solo en lo que representa la donación del tiempo de sus empleados, sino en el soporte económico con un presupuesto asignado para la realización de las actividades. GTT es el “*gran programa*” como lo llamaron en la entrevista sus representantes, constituyendo una de las banderas de SABRE en Uruguay y que desde 2012 los hace conocidos en la comunidad. El programa destaca por su alto nivel de participación, la cual ha ido aumentando cada año; en el 2008 se registró una participación de 200 colaboradores y en el 2009 alcanzaron 300 empleados. El 2010 la propuesta fue la refacción del Zoológico Municipal y participaron 400 empleados. (Menéndez, 2012). Se ha llegado a alcanzar la participación de 600 empleados, pero normalmente el promedio de participación es de 50% de ellos. Un aspecto destacado en las entrevistas por los representantes del VC es que en realidad ese promedio es mayor, llegando a considerarse de un 80%, si se tiene en cuenta al equipo que mantiene la empresaria funcionando mientras se desarrollan las actividades de VC:

⁴ A partir de 2017 SABRE implementa cambios en los programas Give Time Together y Give Together pasando a formar parte de los programas denominados Volunteering & Fundraising.

“es importante tener en cuenta que la operativa se tiene que mantener al 100%, no es que la empresa cierra, entonces nosotros internamente consideramos que hay gente que puede ir a la actividad y otra que apoya quedándose fuera de horario, se quedan haciendo su trabajo y el de sus compañeros para que estos puedan ir, te diría entonces que nosotros consideramos que un 80% o un 90% participan” (E1).

Give Together (GT) Es el programa que tiene como finalidad la recaudación de fondos para donar a una institución. La misma se planifica y se desarrolla principalmente en horario laboral durante una semana. La planificación de las actividades, las propuestas para definir la forma en que se va a recaudar el dinero es organizada por los empleados. Las propuestas de actividades para la recaudación de fondos han sido variadas y muy creativas: rifas, kermesse, alquiler de video juegos para jugar en red en la sala de descanso, show de talentos, venta de comida, fiestas en discotecas, etc. Generalmente en estas actividades participan amigos o familiares y en ocasiones se hacen extensivas a Zonamérica con un show de cierre de la actividad. Algunas de las organizaciones que han recibido la donación han sido la Fundación Peluffo-Giguens, Centro Teletón, Gurises Unidos, Fundación Corazoncitos entre otras. En cuanto a la organización de esta actividad corporativa, en los últimos años ha habido un cambio importante en cómo se gestiona. Inicialmente la misma era organizada por el Comité de Eventos de RSE, comprendiendo un grupo muy reducido de empleados para su planificación. Hace dos años cambiaron la modalidad de gestión con el objetivo de involucrar más a los empleados, asignando cada día de la semana a un grupo de representantes de distintos equipos de trabajo. De esta forma cada día el equipo asignado propone cómo se va a recaudar el dinero, define las actividades, mueven sus contactos y estimulan a la participación del resto. Este cambio de gestión en el GT genera *“muchísima participación, más compromiso y eso después se tradujo en la cifra finalmente recaudada; veníamos en un promedio de entre \$160.000 y \$180.000 y pasamos a \$260.000, hubo un incremento enorme”* (Representante del Comité de Eventos de RSE, 2016).

Actividades de voluntariado organizadas por los voluntarios

Además de las actividades organizadas a nivel corporativo, se realizan actividades de voluntariado propuestas y gestionadas por los empleados tomando en cuenta distintos intereses existentes por parte de los colaboradores. Estas actividades se organizan en tres equipos, cada uno de ellos con sus objetivos definidos y con una planificación establecida:

Community Team. Surgió en los inicios de SABRE Uruguay por iniciativa de los empleados como forma de ayudar a compañeros de la empresa en situaciones críticas (inundaciones, robos, etc.). Al conocer su potencial se dieron cuenta que podían extender su ayuda y atendieron necesidades de la comunidad fuera de SABRE. Son los que han organizado distintas actividades planificadas en el año, generalmente en forma cuatrimestral las más importantes y luego se suman otras actividades más limitadas: campaña de invierno a través de ONGs⁵ y MIDES⁶ a refugios nocturnos, día del niño con centros CAIFs⁷, día del niño con Aldeas Infantiles⁸, aplicación al Programa Angel’s Tree en Navidad (regalos para los niños de un centro CAIF, jardi-

5 Organizaciones no gubernamentales, instituciones sin fines de lucro que no dependen del gobierno y realizan actividades de interés social.

6 Ministerio de Desarrollo Social de la República Oriental del Uruguay.

7 Centros de Atención a la Infancia y la Familia, tienen el objetivo de apoyar en la cobertura de las necesidades sociales básicas, en niños y niñas menores de 4 años y en sus familias de referencia.

8 Organización internacional de desarrollo social sin fines de lucro, no gubernamental e independiente, tiene el objetivo de garantizar el derecho de niñas, niños y adolescentes a la convivencia familiar y comunitaria.

nes o escuelas). Más allá de las actividades planificadas a principio de año, se han mantenido abiertos a recibir otras propuestas: *"antes nosotros salíamos a buscar las instituciones, ahora nos viven llegando mails de organizaciones solicitando nuestro apoyo"* (Representante del Comité de Eventos de RSE, 2016), aspecto que refuerza lo mencionado anteriormente en relación a la evolución que ha tenido el voluntariado en Uruguay. El equipo ha estado a cargo de dos personas y han participado en forma permanente un promedio de 25 personas.

Eco Team. Surgió en el 2005 y se consolidó como un equipo de trabajo muy sólido con el objetivo de implementar acciones tendientes al cuidado del medio ambiente. SABRE fue la primera empresa en Zonamérica que comenzó a desarrollar un programa de protección ambiental; poco a poco se fue integrando al resto de la comunidad de empresas del complejo. Entre las actividades de protección ambiental se encuentra el reciclaje de las aguas y clasificación de residuos; todos los desechos se procesan en forma centralizada con Zonamérica. En su evolución se encontró con el desarrollo de las políticas corporativas de RSE de cuidado del medio ambiente, que fueron absorbiendo estas actividades en forma institucionalizada, como lo han sido las campañas Think Green y buenas prácticas cubiertos y vajilla. En cierta forma, esto ha dificultado su identidad y hoy en día se está cuestionando la manera de continuar bregando por identificar actividades propias que no se superpongan con las corporativas, sino que se alineen a éstas. Así lo expresan los Representantes del VC:

"...las tareas del ECO están hoy institucionalizadas y si recorren el Centro van a encontrar todo esto: Hoy por hoy es el grupo que le cuesta más encontrar una identidad porque Zonamérica está hoy asiendo muchísimo también y SABRE internamente todo lo referido a la iluminación, el agua, etc.. está institucionalizado, forma parte de las políticas corporativas de RSE de SABRE. Se está pensando como continuar y organizar las tareas de forma diferente" (E2).

Las personas que lideran las actividades de este equipo varían entre cuatro o seis y los participantes son un promedio de 30 personas.

Animal Shelter Team. Inició sus actividades en los comienzos del Centro y se ha ocupado del cuidado de animales a través de diferentes acciones: concientización sobre derechos de los animales y tenencia responsable, apoyo a refugios de animales (actividades de mantenimiento del refugio o bañar a los animales), han colaborado en campañas para la castración de animales, protección a animales perdidos o accidentados en la ruta, brindando primeros auxilios o internación en veterinarias. El grupo ha estado a cargo de tres personas y la participación en las actividades ha sido de 40 personas promedio.

En relación a la financiación de estos tres equipos, los empleados implementaron la idea de donar voluntariamente dinero de su sueldo para este tipo de actividades, siendo el empleado quien determina la cantidad a donar mensualmente y el programa al cual quiere asignar la donación. La empresa ha brindado el soporte para la administración de esos fondos a través de una cuenta independiente:

"... uno mes a mes puede donar lo que está a su alcance y SABRE presta el proceso para juntarse con esa plata; SABRE no maneja esos fondos, son fondos del grupo del voluntariado, ellos definen que se va a hacer con la plata... SABRE da la libertad, apoya, pero no determina qué se hace" (E4).

Al analizar las actividades que han desarrollado todos los equipos, tanto a nivel corporativo como los implementados por iniciativa de los empleados, se percibe que se han integrado en forma alineada a los pilares fundamentales mencionados al comienzo y a través de las mismas se han desarrollado las estrategias y herramientas de gestión de la RSE en SABRE.

CLASIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE VOLUNTARIADO

A los efectos de dimensionar el significado de las actividades de VC descritas más arriba, resulta interesante organizarlas según dos clasificaciones propuestas en la bibliografía. En primer lugar se aplica la tipología de formas de VC propuestas en Licandro (2013) y luego se hace lo propio con la clasificación propuesta por Sajardo y Rivas (2014)

La tipología propuesta por Licandro identifica cuatro formas de VC: voluntariado directivo, programas estructurados de voluntariado, actividades ad-hoc y servicios pro-bono. En la tabla 1 se ubican las diferentes actividades de voluntariado implementadas por SABRE en la categoría a la que cada una de ellas corresponde. Allí puede observarse que, a excepción de los servicios pro-bono, esta empresa desarrolla actividades de voluntariado clasificables dentro de las tres restantes.

Tabla 1: Identificación de las actividades de voluntariado en SABRE según la clasificación de Licandro (2013)

Tipos de Voluntariado	Actividad
Voluntariado Directivo: comprende el apoyo de los directivos en el desarrollo sostenible de las ONL.	Participación en comisiones directivas de instituciones como DERES, DESEM, Fullbright y Endeavor.
Programas estructurados de voluntariado: participación en programas desarrollados por parte de las ONL que ya fueron probados, evaluados y mejorados; la organización de la actividad depende de la ONL.	Desarrollo de dos programas de VC a nivel global, ejecutados anualmente y orientados a beneficiar a instituciones del país en el que operan: <ul style="list-style-type: none"> Centro Teletón Fundación Peluffo Giguens Gurises Unidos Fundación Coranzoncitos
Actividades ad-hoc: actividades puntuales que se realizan para dar respuesta a situaciones de emergencia.	Desarrollo de tres programas de voluntariado en Uruguay: <ul style="list-style-type: none"> Campañas de invierno Campañas del día del niño Campaña de regalos en Navidad Actividades de cuidado de animales Actividades de cuidado del medio ambiente

La clasificación de Sajardo y Rivas es más detallista y se basa fundamentalmente en las formas de involucrarse de empresa y de los voluntarios. En la tabla 2 se ubican las actividades de VC de SABRE en cada uno de los tipos propuestos por Sajardo y Rivas. Allí puede observarse que estas actividades abarcan siete de las ocho categorías propuestas por estos autores.

Tabla 2: Identificación de las actividades de voluntariado en SABRE según la clasificación de Sajardo y Ribas (2014)

Tipos de actividades de VC		SI
A	MATCHING GIVING – Campañas de donaciones de dinero de los empleados que tienen una contrapartida de la empresa.	x
B	MATCHING INDIVIDUAL – Cada empleado propone una actividad específica que él lleva adelante y para ello recibe el apoyo de la empresa (dinero, recursos, etc.).	
C	MICROVOLUNTARIADO VIRTUAL – Pequeñas tareas para instituciones sociales que los voluntarios realizan sin tener que salir de la empresa.	x
D	MICRODONACIONES DE EMPLEADOS – Donaciones de los empleados de cantidades pequeñas de dinero que pueden ser periódicas o por única vez.	x
E	CAMPAÑAS – actividades puntuales organizadas por la empresa o los voluntarios con un fin concreto y duración limitada (Ejemplo: recaudación de fondos, pintar una escuela, etc.).	x
F	BANCOS DE TIEMPO – los empleados disponen de una cuota de su horario de trabajo para actividades de voluntariado elegidas por ellos.	x
G	OUTDOOR SOLIDARIO – actividades realizadas en equipo por un grupo de voluntarios, que son organizadas por una institución para cumplir con su misión (Ej.: las construcciones de Techo).	x
H	VOLUNTARIADO PROFESIONAL – Los voluntarios aplican sus conocimientos y habilidades profesionales en servicio de una institución (capacitar, tutorear, asesorar, integrar un directorio, etc).	x

En el camino recorrido por SABRE en su gestión de voluntariado la comunicación es una variable que ha jugado un papel importante. Los ejecutivos destacan al respecto dos orientaciones: la comunicación interna y la externa. En lo que refiere a la comunicación interna, la misma es planificada a lo largo de todo el proceso de las actividades. Se inicia el plan de comunicación desde la instancia previa al lanzamiento del programa, donde se trabaja la campaña para crear la expectativa sobre la actividad; es una forma de involucrar al colectivo de empleados. Luego, durante el evento se va comunicando lo que se está haciendo y por último se comunican los resultados. Se utilizan diferentes canales para comunicar, como correos electrónicos, sitio web, monitores en las salas de trabajo.

El desafío más grande es buscar el equilibrio de informar, opinó el referente del área de Comunicación de SABRE: *“que los empleados estén al tanto de lo que están haciendo, pero sin saturar, ya que éste puede tener el efecto contrario de que la gente pierda interés en participar”* (E2). En este nivel, la comunicación constituye una herramienta clave para promover el voluntariado en los colaboradores. Mediante la encuesta aplicada se identificaron los siguientes medios de promoción, intranet, e-mail, página web, redes sociales, newsletters, documentos utilizados en la inducción de los nuevos empleados, reuniones, cursos y talleres.

En lo referente a la comunicación externa las redes sociales juegan actualmente un papel fundamental, pero también los medios de prensa, que cuando publican ediciones especiales sobre el tema de la RSE, invitan a SABRE a participar, como es el caso de El Observador y El País. En los inicios de SABRE se discutió internamente el tema de si era o no conveniente el comunicar hacia afuera las acciones de voluntariado, en la medida que la sociedad lo interpretara como campañas de marketing. Hoy en día está claro que el foco en RSE está lejos de esa perspectiva y se entiende que comunicarlos genera, por un lado la sinergia con otras empresas que se suman a las actividades y se comparten buenas prácticas y, por otro lado, sirve para atraer nuevos talentos, ya que es algo que cada vez se valora más al elegir el lugar de trabajo.



LA MOTIVACIÓN DE LOS VOLUNTARIOS

Son múltiples los factores involucrados en la decisión de los empleados en participar de actividades de voluntariado. Actualmente existe un sustento bibliográfico importante que ha investigado la motivación de los voluntarios, destacándose al menos cuatro tipos de motivaciones: 1) altruistas, 2) de sentido de pertenencia, 3) de reconocimiento social, donde se destaca la búsqueda de contactos institucionales y fortalecer la carrera profesional y por último 4) de aprendizaje y desarrollo, como forma de enfrentar desafíos y adquirir nuevos conocimientos (Ferreira, Proenca y Proenca, 2008). Más allá de las clasificaciones teóricas existentes, interesa identificar aquí los factores motivacionales observados en el voluntario de SABRE. En tal sentido, se perciben diferentes razones que marcan un compromiso profundo de los empleados. Se visualizan claramente aspectos altruistas, donde prima la satisfacción personal de ayudar a otros, ser coherente con sus valores personales:

"esto llena el alma, es una parte de uno, la Empresa nos da el soporte, pero es como llenar esa otra parte...no solamente estas dando, te estas llenando de ese amor que das a la gente, es hacerlo de corazón y hacer algo que a uno lo llena" (E4).

Esta motivación conlleva a nivel personal de los participantes un aspecto vinculado con el desarrollo de la capacidad creativa e innovadora, así como la identificación con el carácter innovador de SABRE, generando un fuerte sentido de identidad:

"es reconfortante ver el resultado de eso...hoy doy gracias de poder participar y de que sea parte de mi trabajo, de haber podido encontrar un rol en el que se me da la libertad de crear y de ser parte", "es una carta libre a la creatividad...se promueve dentro de SABRE, es uno de sus valores...eso de dejar volar a la gente con ideas y aportar desde lo más grande a lo más chiquito" (E4).

Asimismo, esto refiere a motivaciones vinculadas con el sentido de pertenencia, como una oportunidad de hacer amigos, relacionarse y sentirse parte de un grupo social:

"es algo que genera una comunión en el equipo, que por ahí en el día a día al trabajar en distintas áreas no tenías la oportunidad de conocer. También es una oportunidad para conocer gente y de un lado tan vulnerable que realmente eso hace la diferencia y es un antes y un después" (E4).

Se puede inferir de las entrevistas que existe una clara motivación vinculada con el aprendizaje y desarrollo de los empleados, donde a partir de la participación en el VC se genera un crecimiento personal y profesional, aprendiendo entre otras cosas a desarrollar un liderazgo positivo en los equipos de trabajo. La gestión de las actividades de VC tiene implícito el trabajar bajo presión, planificar las actividades, administrar los recursos disponibles y su logística, aprender a liderar los equipos de voluntarios desarrollando en cada uno diferentes competencias y capacidades que son formativas desde el punto de vista profesional:

"esta compañera aprendió más allá de la tarea específica para la cual fue contratada, aprendió a comunicarse, a relacionarse desde otro lugar con más llegada a la gente...pudo ver que todo ese aporte hoy le sirve para estar en un rol de líder desde otro lugar" (E4).

En la encuesta aplicada a los responsables de gestionar del VC se les preguntó cuáles son, a su juicio, las motivaciones que llevan a los empleados a participar de las actividades de voluntariado. Para ello se les presentó una lista con 10 diferentes tipos de motivaciones (cada una de las cuales corresponde uno de los cuatro tipos propuestos por Ferreria, Proeca y Proenca) y se les pidió que calificaran la presencia de cada uno de ellos en los voluntarios. Para sus respuestas se utilizó una escala de calificación de 1 a 5, donde “1” corresponde a que ese tipo de motivación tiene una presencia baja o nula entre los voluntarios “5” corresponde a una presencia alta. Se utilizó el “3” como un valor intermedio. Las respuestas se sintetizan en la tabla 3.

Del análisis de sus respuestas se infiere la presencia de los cuatro tipos de motivaciones propuestos por los autores arriba citados, con una menor incidencia en de la búsqueda de un reconocimiento social y ocupar el tiempo libre.

Tabla 3. Presencia de distintos tipos de motivaciones en los voluntarios en SABRE

Tipos de motivaciones		Resp
A	Altruismo, ayudar a otros, solidaridad	5
B	Aplicar los valores o creencias personales/ razones morales o de principios	5
C	Ocupar el tiempo libre, diversión	3
D	Interactuar con otras personas, hacer cosas con otros, pertenecer a un grupo	5
E	Desarrollar capital relacional, contactos institucionales, etc.	5
F	Obtener algún tipo de reconocimiento social (por los compañeros, la familia, los amigos, etc.)	3
G	Satisfacción personal, sentimientos de autoestima, vivir la experiencia	5
H	Aprender, desarrollar habilidades personales, ganar experiencia	5
I	Desarrollo profesional y búsqueda de oportunidades para el desarrollo profesional o laboral	5
J	Ser mejores personas	4

En la misma perspectiva se observa que la empresa promueve la participación en el VC como un elemento de formación profesional para los empleados, apuntando al desarrollo de las competencias personales:

“estamos logrando una educación interna, donde nuestros líderes lo vean como una oportunidad de desarrollo de destrezas personales, destrezas de gestión de proyectos, de manejo de presupuestos, de manejo de conflictos... cosas que le sirven en su carrera dentro de la empresa” (E2).

La empresa mide la satisfacción de los empleados luego de realizar cada actividad de VC y siempre los valores de la encuesta están entre el 90% y el 100% de satisfacción. En la encuesta se identifican las variables que motivan a los empleados de SABRE a participar en las actividades de voluntariado, destacándose:

“algunas muy individuales como que le sirven para la carrera, también está el querer interactuar con compañeros con los que diariamente no tienen contacto, generar vínculos, cortar con la rutina de todos los días y sentir el orgullo de participar... todos estamos pendientes... es el orgullo de pertenecer a la empresa y hacerlo juntos” (E2).



LOS BENEFICIOS DEL VC PARA LOS ACTORES INVOLUCRADOS

El desarrollo del VC tiene implícito desde sus inicios una filosofía de ganar-ganar para todas las partes involucradas: la empresa, los voluntarios, la comunidad y las organizaciones sociales. De esta forma, el VC resulta ser una herramienta de gestión para las empresas, generando un impacto positivo e integrándolo a las prácticas de RSE. La investigación en SABRE permitió observar el alcance de estos beneficios desde la práctica.

BENEFICIOS PARA LA EMPRESA

Entre los beneficios para las empresas, las investigaciones destacan un mayor alineamiento del personal, un clima laboral donde se fortalecen las relaciones internas y el trabajo en equipo, un mayor compromiso de los integrantes de la empresa, captación y retención de talentos, desarrollo de competencias en el personal y transferencias de know how desde el sector social a partir principalmente de acciones de voluntariado directivo (Licandro, 2016).

Para identificar los beneficios que el VC genera para SABRE se propusieron 16 beneficios posibles, y se pidió a los responsables del VC en esta empresa que calificaran la presencia de cada uno de ellos mediante una escala de cinco valores similar a la utilizada para los tipos de VC. En la tabla 4 se presenta la valoración que los encuestados realizaron sobre la presencia de cada uno de esos beneficios. Allí se observa que los 16 recibieron una calificación de 4 o 5, de lo cual se infiere que el VC permite a SABRE obtener un amplio espectro de beneficios aspectos relacionados con la gestión de la cultura organizacional y del capital humano, la aplicación de la estrategia de RSE, la reputación y la relación con la comunidad y organizaciones de la misma.

Tabla 4. Presencia de distintos beneficios del VC para la empresa

Beneficios		Resp
A	Favorece un mayor alineamiento del personal con los valores y la cultura de la empresa	5
B	Mejora el clima organizacional	5
C	Promueve el compromiso de los empleados con la empresa	5
D	Promueve la identificación y el sentido de pertenencia de los empleados con la empresa	5
E	Aumenta la motivación de los empleados	5
F	Desarrolla competencias en el personal	5
G	Desarrolla capacidades de trabajo en equipo	5
H	Favorece una mejor captación y/o retención de talentos	4
I	Contribuye a que los empleados tengan una buena imagen de la empresa	5
J	Permite transferir know how desde el sector social / desarrolla competencias propias del sector social	5
K	Mejora la imagen corporativa	4
L	Incrementa la aceptación pública de la empresa	4
M	Mejora la relación de la empresa con la comunidad	5
N	Refuerza el vínculo con las instituciones sociales o públicas en las cuales la empresa canaliza sus acciones de RSE hacia la comunidad	4
O	Permite potenciar o generar sinergias con otras acciones de RSE hacia la comunidad	4
P	Contribuye a aplicación de las políticas de RSE porque refuerza la credibilidad de los empleados hacia dichas políticas	5

Por otra parte, los referentes entrevistados transmiten su experiencia señalando principalmente los impactos positivos del VC en materia de gestión del capital humano:

“...cada vez más se ve el valor del voluntariado como una herramienta de motivación personal, para generar un buen ambiente laboral y generar además la lealtad del empleado hacia la empresa” (E2)

“Tenemos menos de un 6% de ausentismo, la gente no se va de SABRE y tenemos el doble de movilidad interna generando oportunidades de crecimiento...nuestra rotación de personal es muy baja...la gente se siente orgullosa de trabajar en SABRE” (E3)

Actualmente existe una tendencia a que las nuevas generaciones que buscan empleo lo hacen con una perspectiva diferente, sostienen los ejecutivos: *“a los millennials no les importa sólo el sueldo, les importa saber que van a aportar ellos y que hace la empresa por la comunidad. SABRE es una puerta de entrada a ese concepto de trabajo, al desarrollo profesional...”* (E2). El beneficio para la empresa, desde esta óptica, se percibe como el deseo por parte de las personas de pertenecer a ella y sentir el orgullo de trabajar según sus políticas y valores: *“lo que se valora desde el empleado no pasa por los conceptos tradicionales...se buscan diferenciadores y uno de ellos es la oportunidad de trabajar en elecciones de voluntariado, cada vez más se toma conciencia de eso”* (E2).

BENEFICIOS PARA LOS VOLUNTARIOS

El desarrollo personal y profesional es un impacto claro para los voluntarios, pero también su deseo de ayudar a otros, el conocer otras realidades, desarrollar sus competencias e integrarlas a su práctica profesional son algunos de los beneficios identificados por la representante de los voluntarios que fue entrevistada, tal como se puede observar en las siguientes frases que se transcriben textualmente:

“...el voluntariado es enriquecedor, genera eso que realmente es un crecimiento personal y sobre todo espiritual para mí”.

“...uno al participar logra sentir como una comunión, con uno mismo, con los compañeros y con las personas que estas ayudando”.

“...permite conectar mejor con la gente...si uno aspira a un puesto de liderazgo es muy bueno participar... te aporta otra mirada para relacionarte con tus hijos, tu familia, tus amigos, es una ganancia personal” (E2).

En la encuesta realizada a los representantes del VC se les pidió que identificaran los beneficios que, a su juicio, reciben los voluntarios de la empresa. Para sus respuestas se utilizó la misma escala de cinco puntos. Sus respuestas se sintetizan en la tabla 5. Allí puede observarse que algunos motivos destacan más que otros y que, en términos generales existe coincidencia entre sus opiniones y la de la representante de los voluntarios.

Tabla 5. Presencia de distintos beneficios para los voluntarios

El voluntariado permite a los voluntarios...		Resp
A	Satisfacer su interés/necesidad de altruismo y ayudar a otros, solidaridad	5
B	Aplicar sus creencias personales, sus valores morales o sus principios	4
C	Ocupar su tiempo libre y/o divertirse	3
D	Interactuar con otras personas, hacer cosas con otros, pertenecer a un grupo	5
E	Desarrollar capital relacional, contactos institucionales, etc.	5
F	Obtener algún tipo de reconocimiento social (por los compañeros, la familia, los amigos, etc.)	3
G	Obtener satisfacción personal, sentimientos de autoestima, vivir experiencias gratificantes	5
H	Aprender, desarrollar habilidades personales, ganar experiencia	5
I	Fortalecer su desarrollo profesional	4
J	Ser mejores personas	3

BENEFICIOS PARA LAS INSTITUCIONES

Por otro lado, la comunidad y las organizaciones sociales se ven directamente beneficiadas por las prácticas de VC ya que se fomenta la inversión social de las empresas en ambos actores. Las actividades de voluntariado generan la sinergia necesaria para que otras empresas se sumen y dirijan sus acciones hacia las organizaciones sociales (Pereira, Bettoni y Licandro, 2009). Los beneficios más destacados en la encuesta aplicada a los representantes del VC fueron: la ayuda económica, el ejemplo de trabajo en equipo y la posibilidad de mejorar su función a partir de contar con mejores materiales, áreas de trabajo, etc.

La forma de gestionar el VC promueve un alto valor estratégico, con un alto compromiso y un fuerte nivel de interacción entre las partes involucradas, lo que genera beneficios para todas ellas. En este caso se puede observar la presencia de estos impactos positivos desde tres perspectivas: la de las organizaciones que reciben directamente el trabajo de los voluntarios, las otras empresas de Zonamérica y los proveedores. Las siguientes frases ilustran este resultado:

“Durante la planificación del GTT se trata de involucrar a la gente, en el último año la Fundación Coranzocitos vinieron a contarnos lo que hacían y cómo lo hacían... esto hace que la gente se involucre, se genera un ida y vuelta con los empleados” (E4).

“En Zonamérica ha habido una evolución muy positiva en el desarrollo de prácticas de RSE. Se creó un grupo de discusión para compartir buenas prácticas de RSE del centro, nos sumamos a esa fuerza, hemos ido invitando a otras empresas... se está yendo por buen camino” (E2).

“En los últimos años se han ido sumando también los proveedores, por ejemplo a través de la donación de materiales, precios especiales, baños químicos o asesoramiento cuando nos acompaña un especialista de pintura o construcción en la jornada de refacción de una escuela” (E2).

La investigación recoge los beneficios más significativos para las instituciones a través de la encuesta aplicada a los representantes del VC. Se les propusieron nueve beneficios posibles y se les pidió que calificaran la presencia de esos beneficios mediante una escala de 1 a 5 similar

a la utilizada en los puntos anteriores. En la tabla 6 se presentan sus respuestas. Allí se puede observar diferentes situaciones, destacándose como los principales beneficios la posibilidad de acceder a fondos aportados por las empresas que canalizan en las organizaciones sus actividades de voluntariado y la posibilidad de contar con grupos de voluntarios para actividades puntuales que requieren la presencia de un importante contingente de voluntarios. Inversamente (y aunque parezca contradictorio con lo anterior) no se percibe como un beneficio para las instituciones la ampliación de la base de voluntarios disponibles. Esto puede explicarse por el hecho de que el voluntariado corporativo se presta más para actividades puntuales en beneficios de las organizaciones sociales, que para el hacerse cargo de tareas permanentes en este tipo de instituciones.

Tabla 6. Presencia de distintos beneficios para las organizaciones sociales

Beneficios		Resp
A	Amplía la base de voluntarios disponibles	3
B	Les permite contar con voluntarios especializados para tareas técnicas	4
C	Les permite contar con empresarios o gerentes para su comisión directiva y/o su gestión	4
D	Les permite acceder a servicios pro-bono (sin costo)	4
E	Les permite acceder a fondos aportados por las empresas que canalizan su VC en ellas	5
F	Les permite contar con grupos de voluntarios aportados por una sola empresa para llevar adelante actividades o proyectos puntuales (Ejemplo: construir un local)	5
G	Fortalece su relación con la empresa y facilita el desarrollo de otras actividades con ella	4
H	Le permite un mejor acceso a otras empresas con las cuales se relacionan las empresas que canalizan hacia ellas su VC	4
I	Refuerza su imagen institucional	4



EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES Y DE LA PARTICIPACIÓN

La gestión del proceso de evaluación de las actividades de VC ha estado a cargo del equipo de responsables de los eventos de RSE. Una vez que finaliza cada actividad se hace una devolución donde se muestra tanto la evolución del proceso como sus resultados. Es importante destacar que a la hora de informar cuántos recursos implicó el desarrollo de la actividad no se informa el monto del dinero que se gastó. La devolución pasa por la cantidad de materiales utilizados, cuántos voluntarios participaron, cuántas horas insumieron en la participación y qué se logró. En las evaluaciones se comunica mucho mediante elementos visuales, con fotos, imágenes y videos, generando un efecto muy positivo en todos los participantes al permitirles identificarse como parte de ese objetivo alcanzado.

En la evaluación del empleado, la participación en VC se toma como insumo, pero desde el punto de vista positivo, considerándola como uno de los valores de SABRE; no se evalúa como negativa la no participación en las actividades de voluntariado. La investigación relevó la opinión de los voluntarios y de la empresa al respecto:

“En SABRE se mide al empleado por la performance de las metas que tenga, eso es un 50% y el otro 50% son los valores y uno de los valores es el external focus, es el apoyo a la comunidad....está dentro de lo que Empresa promueve en su cultura” (E4).

“...nosotros entendemos que si una persona no está siendo parte, está cubriendo al que sí lo está siendo...no existe “si no participas cruz negra contigo”, porque así otros podemos participar” (E4).

En tal sentido, la evaluación del empleado conlleva para la empresa el desafío de que se transmita claramente el sentido de que se evalúa la participación en el VC desde el punto de vista positivo, a efectos de que no se pierda así el carácter voluntario de la participación:

“Se toma en cuenta desde el punto de vista positivo, lo que no queremos es que nadie sea castigado por no participar porque siempre siguen siendo parte del voluntariado...no hay una evaluación negativa por no participar. La visión es que el que no participó se quedó trabajando para que otro pueda ir o porque no quiso y es válido ya que no podemos llegar a que el voluntariado pase a ser obligatorio. Es un límite que tenemos que tener muy en cuenta y tratarlo con mucho cuidado” (E2)

“Existe una evaluación de desempeño por objetivos y otra parte es a través de los valores. En SABRE hay cinco valores que se evalúan y uno de ellos es el foco externo dentro de cuya definición está el trabajo con la comunidad... por lo tanto toda actividad que hayas desarrollado de voluntariado puede formar parte de tu evaluación final” “cuando estoy evaluando como gerente del grupo siempre voy a intentar hacerlo desde el punto de vista positivo y que no termine siendo un castigo para el que “no” porque si no perdemos el concepto de que esto es voluntario” (E2).

Por otro lado, importa destacar que la evaluación de las actividades de VC se implementa a partir de la medición de indicadores con el fin de orientar la gestión del voluntariado. Mediante a encuesta a los representantes del VC se pudo identificar el uso de indicadores sobre:

- a. los recursos humanos involucrados (el número de voluntarios, las horas remuneradas destinadas al VC, etc.;
- b. el dinero u otros recursos aportados por la empresa;
- c. la satisfacción de los voluntarios;
- d. la satisfacción de las organizaciones donde se realizaron las actividades y/o sus beneficiarios directos;
- e. el funcionamiento de las actividades;
- f. el cumplimiento de los objetivos en materia de beneficios para los voluntarios
- g. el cumplimiento de los objetivos en materia de beneficios para la empresa.

A los efectos de contar con un panorama general sobre la evaluación que hace la empresa acerca del funcionamiento y los resultados del VC, se midió su grado de satisfacción en 12 indicadores relativos a estos aspectos. Se utilizó una escala de cinco valores, en la que el valor “1” corresponde a “muy insatisfecho” y el valor cinco “5” corresponde a “muy satisfecho”. En esta escala el valor “3” representa una situación intermedia entre satisfecho e insatisfecho. En la tabla 7 se presentan los resultados. Allí es posible observar que en casi todos los indicadores la

evaluación es satisfactoria (valores 4 o 5), no registrándose en ninguno de ellos una evaluación de insatisfacción. Solamente en dos indicadores la empresa no se encuentra satisfecha ni insatisfecha: la respuesta de los empleados a las convocatorias para las actividades de voluntariado y la relación con las instituciones donde se practica el voluntariado.

Tabla 7. Grado de satisfacción de la empresa en indicadores sobre el funcionamiento y los resultados de las actividades de VC

GRADO DE SATISFACCIÓN CON...		Resp
A	Los resultados obtenidos para la empresa	5
B	Los resultados obtenidos para los voluntarios	5
C	Los resultados obtenidos para las instituciones donde se practicó el voluntariado	5
D	La forma como se está gestionado el voluntariado en la empresa	4
E	La diversidad de actividades de voluntariado que la empresa ofrece actualmente	5
F	El grado de desarrollo que tiene actualmente el voluntariado en la empresa	5
G	La respuesta de los empleados a las convocatorias para actividades de voluntariado	3
H	El involucramiento y compromiso de los voluntarios	4
I	La forma de trabajo y/o el profesionalismo de las instituciones donde se practicó el VC	4
J	La relación establecida con las instituciones donde se practicó el voluntariado	3
K	Las sinergias que se han alcanzado entre el VC y las acciones de RSE hacia la Comunidad	4
L	La contribución del VC a la aplicación de las políticas de RSE	5

»» LOS DESAFÍOS

La evolución que ha tenido la gestión del voluntariado en SABRE es muy positiva. Si se toma como referencia la investigación realizada por el Programa de RSE de la Universidad Católica del Uruguay (Menéndez, 2012), en los últimos años se han consolidado los diferentes aspectos enunciados en la misma como metas a alcanzar. Entre ellos se destacaban: aspectos vinculados a la planificación de las actividades de voluntariado, el lograr una mayor participación y compromiso por parte de los voluntarios, el desarrollo de las estrategias de comunicación como forma de promover la participación y la difusión de las actividades y el involucramiento de los proveedores entre otros. En la presente investigación se pudo constatar que estos objetivos han sido alcanzados en mayor o menor medida. Hoy la empresa se plantea nuevos desafíos que marcan la impronta de crecimiento continuo característico de la cultura de SABRE. Las entrevistas y la encuesta a los responsables del VC definen los siguientes objetivos para los próximos dos o tres años:

- establecer un plan anual de actividades;
- mantener o incrementar el nivel de participación;
- mejorar la evaluación posterior de las acciones;

- d. definir KPIs ⁹de participación e involucramiento;
- e. continuar procurando el balance de VC con resultados operativos.

» EXPERIENCIAS INSPIRADORAS

El presente estudio permitió identificar buenas prácticas inspiradoras, con el objetivo de que sirvan de modelo o fuente de inspiración a otras empresas, así como a los otros actores involucrados en las actividades de VC: las organizaciones donde se lo practica y los propios voluntarios. A continuación se presenta una descripción sintética de esas prácticas inspiradoras.

Grado de alineamiento con políticas globales: todas las actividades de voluntariado están enmarcadas dentro de las políticas de RSE de SABRE. Ninguna de las acciones se realiza en forma aislada, sino que tanto las acciones corporativas (GT y GTT) como las propuestas por los empleados, se relacionan en sintonía con los pilares fundamentales para el desarrollo de estrategias de la gestión de RSE.

Adaptabilidad de la estrategia global a la realidad del país: si bien los programas de voluntariado corporativo (GT y GTT) son establecidos a nivel global y alineados al propósito organizacional, se permite cierta flexibilidad a la hora de seleccionar el destino de la acción y la adaptabilidad a la realidad del país de aplicación de la acción.

Participación de directivos y gerentes: el compromiso de los directivos y gerentes de SABRE en las distintas actividades de voluntariado ha constituido uno de los factores que favorecen la motivación de solidaridad en los empleados y los impulsa a participar en el VC.

Gestión de proyectos por parte de los empleados: el desarrollo de los tres programas gestionados por iniciativa de los empleados (Community Team, Animal Shelter Team y Eco Team) impacta positivamente en el desarrollo personal y profesional de los mismos, así como también en la generación de un buen clima laboral, desarrollo de la motivación y un fuerte sentimiento de pertenencia a la organización.

Profesionalización: la búsqueda de la profesionalización de la gestión y de los voluntarios a través de la implementación de las actividades es uno de los objetivos de SABRE y da cuenta del compromiso de la empresa y de sus colaboradores con la RSE.

Adecuada implementación de la comunicación interna y externa: en los últimos años SABRE Uruguay ha desarrollado estrategias de comunicación interna y externa que han permitido captar el interés y promover la participación de diferentes actores en las actividades de voluntariado. Las campañas de comunicación previa, durante y después de las actividades en las instalaciones de la empresa, así como la comunicación en redes sociales y prensa han sido un diferencial en los últimos tiempos, que han llevado a ganar adhesiones de participación directa o indirecta en las actividades.

Sinergia entre voluntariado y RSE: el voluntariado en SABRE surge conjuntamente, y en algunas ocasiones antes en el tiempo, del desarrollo de las políticas de RSE. En tal sentido, desde

⁹ KPI: key performance indicator, indicador clave o medidor de desempeño o indicador clave de rendimiento, es una medida del nivel del desempeño de un proceso.

sus comienzos la sinergia entre ambos ha sido un elemento positivo para el desarrollo de las acciones de RSE y de VC. La participación de los empleados en las acciones de VC promueve su involucramiento en el proceso de incorporación y desarrollo de la RSE.

Inclusión de otras partes interesadas: la consolidación de las políticas de RSE y de VC en SABRE han llevado a sumar colaboradores externos, tales como los proveedores, la comunidad de Zonamérica y las propias instituciones beneficiarias de su ayuda. Esta inclusión conlleva la idea de generación de alianzas estratégicas que generan un trabajo colaborativo entre las empresas y las organizaciones sociales, potenciando los recursos y el impacto de los resultados. ■

Bibliografía

- CIPETUR, Comunicando Turismo. (22 de mayo de 2017). *CIPETUR*. Obtenido de CIPETUR: <http://cipetur.com/index.php/noticias/item/2268-sabre-inaugur%C3%B3-en-uruguay-nuevo-centro-regional>
- El Observador. (11 de abril de 2012). Sabre Holdings expande sus operaciones en Uruguay. *El Observador*. Recuperado el 04 de junio de 2017, de <http://www.elobservador.com.uy/sabre-holdings-expande-sus-operaciones-uruguay-n222072>
- Ferreira, Proenca y Proenca. (2008). Las motivaciones en el trabajo voluntario. *Revista Protuguesa y Brasileira de Gestión*, Vol.7 N°3 pag.43-53.
- Licandro. (2016). *Responsabilidad Social Empresaria: Reflexiones, investigaciones y casos*. Montevideo, Uruguay: Grupo Magro.
- Licandro, Oscar. (2013). El Voluntariado Corporativo en Uruguay: avances y desafíos. *Cuadernos de RSO*, vol. 1, 30-42.
- Menéndez, J. A. (2012). Sabre Holdings: el voluntariado corporativo como parte de la gestión empresarial. En P. J. Licandro O., *Presente y Futuro del Voluntariado en Uruguay* (pág. 221 a 258). Montevideo.
- Observatorio de Voluntariado Corporativo. (2009). *Voluntariado Corporativo en España*. España.
- Pereira, Bettoni y Licandro. (2009). *Presente y futuro del voluntariado en Uruguay*. Montevideo: Universidad Católica del Uruguay.
- Representante de Voluntarios, E. (Mayo de 2016). Empleada de SABRE. (P. C., & L. D., Entrevistadores)
- Representante del Comité de Eventos de RSE, E. (Abril de 2016). Entrevista. (P. C., & L. D., Entrevistadores)
- Representantes del Comité de RSE, E. (Mayo de 2017). Encuesta. (P. C., & L. D., Entrevistadores)
- Responsable de Recursos Humanos de Sabre para Uruguay, E. (Mayo de 2016). Gte. de Recursos Humanos. (P. C., & L. D., Entrevistadores)

- SABRE Corporate. (2017). *SABRE HOLDINGS*. Recuperado el 03 de junio de 2017, de SABRE HOLDINGS: <https://www.sabre.com/about/>
- SABRE Uruguay Facebook. (03 de julio de 2017). *SABRE Uruguay*. Obtenido de SABRE Uruguay: <https://www.facebook.com/SabreUruguay/>
- Yapor S., L. O. (2015). La relación entre responsabilidad empresaria y voluntariado corporativo. . *Cuadernos de RSO vol. 3*, 109-132.
- Sajardo, A., Rivas, M.A. (2014) La inversión social de las empresas: el voluntariado corporativo en España. *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, 80, 161-186.

Control interno, gestión de riesgos y Responsabilidad Social: el caso de la Universidad de Barcelona

RESUMEN

El control de riesgos puede representar una herramienta de primer orden para dotar al interventor (controller) en su función de control interno, de la flexibilidad necesaria para acometer soluciones a situaciones de especial complejidad y entrar en criterios de oportunidad, superando el tradicional control de fiscalización basado en la verificación del estricto cumplimiento de los diferentes procedimientos. Esto amplía los ámbitos habituales del control interno, que puede extenderse al seguimiento de los diferentes objetivos estratégicos marcados por la entidad. El seguimiento de estos objetivos estratégicos es, a su vez, una herramienta potencialmente muy útil y efectiva al servicio de la responsabilidad social. Una entidad que quiera actuar bajo criterios de responsabilidad social debe introducir criterios de responsabilidad social como elementos decisivos de sus actuaciones. Estos elementos deben diseñarse, seguirse, valorarse y reportarse, y el control interno, dotado de independencia funcional, se presenta como una garantía en la fase de seguimiento, valoración y reporting. Es necesario ir introduciendo paulatinamente criterios de decisión basados en aspectos sociales y ambientales, sin que ello suponga un abandono de los aspectos económicos, que tienen también su peso en la sostenibilidad de la institución (sin sostenibilidad económica no se garantiza la continuidad del servicio público prestado), pero que no pueden representar el único criterio utilizado como base para la toma de sus decisiones estratégicas. En este necesario equilibrio tiene un importante papel la oficina de control interno, riesgos y responsabilidad social de la Universidad de Barcelona (UB).

Palabras clave: control de riesgos, control interno, responsabilidad social, sostenibilidad.

DATOS DE LOS AUTORES:

Maurici Romero Mulero

Título académico: Licenciado en Derecho y en Investigación y Técnicas de Mercado

Pertenencia institucional: Universidad de Barcelona

Cargo: Director de la Oficina de Control Interno, Riesgos y Responsabilidad Social

CONTACTO:
mromerom@ub.edu

Jordi Miret Martí

Título académico: Licenciado en Sociología

Pertenencia institucional: Universidad de Barcelona

Cargo: Técnico en Responsabilidad Social en la Oficina de Control Interno, Riesgos y Responsabilidad Social

CONTACTO:
jmiret@ub.edu

Recibido: 07/05/2017
Aceptado: 07/06/2017

ABSTRACT

For the controller, in its internal control function, the risk control can be an important tool to provide the flexibility needed to find proper solutions for situations of special complexity and enter into opportunity criteria, going beyond the traditional control based on the verification of the strict compliance of the different procedures. This extends the habitual domains of internal control, which can be extended to the monitoring of the different strategic objectives marked by the entity. The monitoring of these strategic objectives is, in turn, a potentially very useful and effective tool for the social responsibility of the university. An entity that wants to act under criteria of social responsibility must introduce criteria of social responsibility in its decision making. These criteria must be designed, followed, valued and reported, and the internal control (with functional independence) is presented as a guarantee in the monitoring, valuation and reporting phase. It is necessary to gradually introduce decision-making criteria based on social and environmental aspects, without forgetting the economic aspects, which also have their importance in the sustainability of the institution (without economic sustainability, the continuity of the public service provided is not guaranteed), but which can not represent the only criterion used as the basis for making strategic decisions. In this necessary balance, the Office for Internal Control, risks and Social Responsibility of the University of Barcelona (UB) has an important role.

Key words: Risk control, internal control, social responsibility, sustainability.

INTRODUCCIÓN

Antes de tratar los temas principales de este artículo empezaremos con una breve descripción de la institución protagonista del mismo, introducción que según nuestro punto de vista ayudará a ubicar al lector y a contextualizar mejor las cuestiones que posteriormente se abordarán.

La Universidad de Barcelona es la principal universidad pública de Catalunya, puesto que es la que tiene un número mayor de estudiantes y la oferta formativa más amplia y completa. Además, es el principal centro de investigación universitaria del Estado español y uno de los más importantes de Europa, tanto por el número de programas de investigación como por la excelencia alcanzada en este terreno. Algunas cifras ilustrativas de su realidad se ilustran en el recuadro.

62.984 estudiantes	5.532 profesores e investigadores
71 grados universitarios	2.264 trabajadores de administración y servicios
48 programas de doctorado	88.987.953 euros de fondos captados en investigación y transferencia de tecnología
145 másteres universitarios	5.186 publicaciones científicas
252 programas de máster	752 tesis doctorales leídas

A continuación explicaremos la funciones de la Oficina de Control Interno, Riesgos y Responsabilidad Social (en adelante OCI), las razones que llevaron a su creación y los resultados y experiencias después de su implementación. Para empezar queremos señalar que el artículo se centrará en la parte de control interno y riesgos en lugar de en la responsabilidad social (en

adelante RS). A pesar de que este enfoque puede parecer contradictorio puesto que la revista que publica el artículo tiene en la RS su principal área de interés, es fácilmente comprensible si se tiene en cuenta la visión de los autores sobre la RS.

Aunque aún está demasiado extendida la vinculación de la RS con la caridad o la reducción de la misma únicamente a la acción social con la comunidad, debería entenderse la RS como un modelo de gestión y dirección de la organización. Debe formar parte del núcleo central de la organización e influenciar en todas las acciones que desarrolla la universidad, desde las políticas que implementa hasta la gestión de los recursos humanos. Es una modo de proceder que lo impregna todo y que debe empezar necesariamente por arriba (la dirección de la universidad) pero a su vez debe empapar todos los trabajadores, tanto en la manera de desarrollar su trabajo como en la manera de tratar a terceros. En definitiva, una universidad que se considere plenamente responsable socialmente debería hacerse las siguientes preguntas previamente a tomar cualquier decisión:

- a. ¿Qué impactos y consecuencias tendrá, tanto interna como externamente?
- b. ¿Hay alguna alternativa que suponga un menor impacto negativo o inclusive, un mayor impacto positivo dentro y fuera de la organización?

Desde esta perspectiva tiene mucho sentido que este artículo ponga el énfasis en el control interno y los riesgos, puesto que son dos elementos de pura gestión y que aseguran el uso eficiente de los recursos de la universidad y, consecuentemente, suponen un ahorro de recursos económicos y un mayor control (en el sentido de evitar usos incorrectos del dinero público).



LA CREACIÓN DE LA OFICINA DE CONTROL INTERNO, RIESGOS Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

La UB creó la OCI en el año 2008. Se trata de una iniciativa pionera, puesto que este tipo de oficina no existía en ninguna universidad del sistema público de universidades catalanas. Uno de los principales objetivos de la creación de esta oficina fue dotar a la UB de una unidad que contribuyera a la gestión eficiente de los recursos de la universidad. Para ello se le atribuyeron las siguientes funciones:

- a. Mejorar la planificación y la supervisión presupuestaria.
- b. Proponer, impulsar y analizar la posibilidad de introducir actuaciones en el marco de la RS.
- c. Identificar riesgos operacionales, legales y reputacionales; proponer soluciones alternativas.
- d. Ejercer un control de legalidad y de gestión.
- e. Cumplir con rigor la normativa aplicable con respecto de los contratos y compromisos adquiridos.
- f. Poner énfasis en la recuperación del equilibrio presupuestario.



LA FUNCIÓN DE CONTROL INTERNO Y DE ANÁLISIS DE LOS RIESGOS

La OCI tiene como principales competencias, por un lado, el ejercicio del control interno, realizado con absoluta independencia funcional de cualquier otro órgano de la UB y, por otro lado, el impulso de la RS. Al frente de la oficina ha de haber necesariamente un interventor, como director de la misma, que debe reunir el requisito de pertenecer a un cuerpo de Interventores de la administración pública dotado de oposición específica para su acceso.

Adelantamos una de las notas características de esta oficina que consideramos es esencial. Se rompe con la idea habitual del interventor o del control interno de las administraciones públicas tradicionales. Este control tradicional se basa esencialmente en un control estricto del cumplimiento de la legalidad y de los procedimientos vigentes y, en la práctica, las unidades de control interno que lo ejercen se transforman y a la vez son percibidas por el resto de unidades como un trámite que hay que superar y que en ningún caso está integrado en el proceso de gestión desde la perspectiva de la participación en las diferentes decisiones.

Esta rigidez formal deja poco margen al interventor que tiene que limitarse a verificar el cumplimiento de los diferentes procesos y normas y genera dificultades en la resolución de situaciones complejas dónde, normalmente, los procedimientos reglamentados resultan en ocasiones poco adecuados y se transforman en dificultades burocráticas.

La OCI de la UB, sin renunciar a la verificación del cumplimiento estricto de la legalidad o mejor dicho, utilizando el cumplimiento de la legalidad como mecanismo o herramienta, incorpora entre sus funciones el tratamiento y la consideración de los riesgos. Este detalle competencial es esencial para poder resolver situaciones de especial complejidad en beneficio de la obtención de la decisión más favorable, dentro del cumplimiento de la normativa, a los intereses de la institución.

Cuando hablamos de situaciones de especial complejidad nos referimos por ejemplo a situaciones que derivan normalmente de actuaciones consolidadas por el paso de los años, que se han transformado en habituales y han sido asumidas por las diferentes unidades de la institución sin cuestionarse su adecuación o no, realizadas por pura inercia y con dinámicas difíciles de cambiar. Hay que hacer aquí un pequeño inciso. Es habitual en las administraciones públicas que el cambio de determinadas inercias sea fruto de alguna actuación inspectora, de algún contencioso administrativo o de un procedimiento de control externo que lo pone en evidencia. Si éste no se ha producido las resistencias suelen ser mayores ya que la pregunta está servida: si siempre se ha hecho así y nunca nadie ha dicho nada, para qué cambiarlo.

Son situaciones complejas también, aquellas que para reconducirlas no existe un procedimiento concreto y que requieren de actuaciones que, individualmente analizadas, podrían ser criticadas por no ser escrupulosamente estrictas con el procedimiento formal vigente. Haciendo un símil, podríamos definir las con la imagen siguiente: un vehículo está situado en medio de un descampado, siendo la circulación prohibida de todo vehículo fuera de una carretera en el sentido totalmente formal de la expresión. Para volver a la carretera es imprescindible y condición sine qua non el circular un pequeño trayecto por el descampado. Si nos limitamos a analizar estrictamente la circulación momentánea del vehículo por ese descampado la situación sería de irregularidad procedimental. Si dotamos a la acción de un contexto y de una

motivación en su finalidad última, esta circulación deja de ser una irregularidad procedimental para ser una actuación necesaria dentro de un proceso de regularización. Esta descripción que puede parecer absurda y evidente no lo es de ninguna manera en el día a día de cualquier institución.

Dicho de otra manera, el control estricto de legalidad sitúa al interventor en la posición única de verificación de la adecuación de los actos propuestos a la legalidad y a los procedimientos vigentes, mientras que la perspectiva de los riesgos le permite entrar en criterios de oportunidad, pudiendo cuestionar la necesidad de la actuación propuesta o proponiendo matizaciones o modificaciones de la misma y, no menos importante, le permite situarse en una posición de trabajo conjunto con los órganos gestores de búsqueda de una solución jurídicamente adecuada para la actuación necesaria. Es una diferencia trascendental que podemos explicar diciendo que la clave está en dar igual valor y poner el mismo énfasis a las dos palabras que definen la función: control e interno y no únicamente en la función de control. Ciertamente la función es de control pero nunca hay que olvidar el carácter de interno de quien lo ejerce. Se trata de ejercer un control durante la gestación de las decisiones, permanente e intrínseco, y no un control formal una vez el acto ha sido decidido por los órganos gestores. Únicamente una función de estas características puede contribuir a conseguir la eficiencia en la solución de situaciones complejas en el sentido anteriormente definido.

La gestión eficiente de los recursos de la universidad es una característica fundamental en una entidad pública que presta un servicio público. La eficiencia genera aprovechamiento de los recursos, los cuales, por definición, son siempre limitados, frente a la satisfacción de las necesidades que, también por definición, son ilimitadas o siempre mejorables en su nivel de prestación.

La utilización eficiente de los recursos es una necesidad de cara a garantizar la sostenibilidad de la institución que representa, por tanto, la sostenibilidad de un servicio público. Este aspecto adquiere especial relevancia en una época actual caracterizada por los importantes recortes en el gasto público realizado por los diferentes gobiernos en España y por el fuerte endeudamiento de las administraciones públicas. Es éste un punto de especial sensibilidad y motivo a veces de decisiones difíciles desde la perspectiva de la responsabilidad social. La minoración de los recursos públicos sitúa el elemento económico, la mayoría de las veces, en el centro de los factores de decisión, entrando en contradicción, en muchas ocasiones, con la opción que podría ser la preferida en base a determinados aspectos de mayor impacto ecológico o social (pero normalmente más costosos económicamente). Este elemento decisorio basado en aspectos económicos tiende también al fomento de procedimientos próximos a la subasta que, como sabemos, favorecen las políticas de reducción de costos de las empresas con el consecuente impacto en la reducción de los salarios. Apuntar aquí la necesidad de encontrar siempre el equilibrio entre los criterios económicos ligados a la sostenibilidad de la institución con aspectos directamente relacionados con políticas de responsabilidad social como los indicados.

La mejora de la eficiencia no sólo es una necesidad derivada de la minoración generalizada del gasto público sino, y no menos importante, de la obligatoriedad de cualquier entidad pública, que gestiona fondos públicos, de rendir cuentas de su gestión. Esta rendición de cuentas no ha de ser exclusivamente una rendición estrictamente contable sino que ha de contener información de gestión para que el ciudadano pueda valorar su nivel de eficiencia y de eficacia en el cumplimiento de sus objetivos de servicio público.

Es en este punto dónde las memorias de responsabilidad social pueden y deben jugar un papel importante en este rendimiento de cuentas, completando la información estrictamente contable de carácter numérico. La sostenibilidad de la institución ha de ser garantizada y las acciones y decisiones estratégicas decididas y realizadas deben reflejarse en dichas memorias y deben proporcionar los indicadores de seguimiento debidamente valorados.



LA FUNCION DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

Esto enlaza perfectamente con otra de las funciones asignadas a la OCI. En consonancia con la perspectiva aquí desarrollada, esta función se ha vinculado especialmente al reporting/rendición de cuentas. En este sentido la OCI está cerca de publicar la octava memoria de RS¹, todas ellas siguiendo las guías propuestas por la Global Reporting Initiative, el modelo de elaboración de memorias de RS más utilizado a nivel mundial. El motivo por el que se ha optado por un enfoque de la función de RS conectada a la rendición de cuentas nos lleva de nuevo a nuestra concepción de la RS. Si entendemos la RS como un modelo de gestión que afecta de manera transversal a la organización, no tendría mucho sentido crear una oficina encargada de “las acciones” de RS. Esta hipotética oficina muy probablemente realizaría una gran labor con un impacto social muy loable, pero únicamente se estaría encargando de una de las muchas ramas que debería desarrollar una universidad socialmente responsable, concretamente la de la acción social o la acción comunitaria, y no podríamos en coherencia considerar que esta universidad es socialmente responsable por la mera existencia de la mencionada oficina, puesto que no estaría afectando al funcionamiento interno ni a la toma de decisiones, que seguirían gestionándose siguiendo los clásicos esquemas economicistas y sin tener en cuenta los impactos producidos.

Es por esta razón que la función de RS de la OCI se focaliza en aspectos transversales y no en desarrollar acciones sociales o comunitarias. A continuación detallamos las actividades de la OCI respecto a su función de RS:

- a. Recopilar todas las iniciativas desarrolladas en la UB que pueden considerarse próximas a la RS.
- b. Expresar la política y la estrategia de la UB respecto a la RS.
- c. Hacer difusión entre los grupos de interés de la UB de los dos puntos anteriores (ejercicio de transparencia).
- d. Hacer difusión de la responsabilidad social y de sus valores (formación).
- e. Coordinar y participar en cualquier iniciativa vinculada a la RS que pueda interesar a la UB (por ejemplo la adaptación de la matriz del Bien Común en la UB)

¹ <http://www.ub.edu/responsabilitatsocial/es/memoria.html>



LAS RAZONES DE LA CONJUNCIÓN ENTRE CONTROL INTERNO Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

Otro aspecto interesante a considerar sería la ubicación de la oficina de responsabilidad social conjuntamente con la función de control interno. Esta conjunción de funciones, que en principio puede resultar llamativa, tiene una justificación práctica. La idea clave es el concepto de responsabilidad social que tiene la UB. La RS no puede ser considerada exclusivamente como un conjunto de acciones aisladas que, por cierto, la mayoría de instituciones públicas que prestan un servicio público tienen relativa facilidad para enumerar ya que el propio concepto de servicio público comporta una vinculación, al menos conceptualmente inicial, con la responsabilidad social. La RS, para ser tal, ha de formar parte de la estrategia de la institución. ¿Qué significa realmente esta afirmación? Entre otras cosas significa que se tienen en cuenta los posibles impactos que generan nuestras acciones como elementos decisorios entre las alternativas de actuaciones a escoger. Veamos un ejemplo de elemento decisorio totalmente consolidado: el ya mencionado aspecto económico presupuestario.

Que el tema económico es un elemento decisorio es indiscutible. El presupuesto es el elemento sobre el que se diseñan de inicio todas las estrategias y acciones de una entidad pública. La primera pregunta que se formula a la hora de tomar una decisión no es otra que “esto cuánto cuesta” o, dicho de otro modo, “¿tenemos crédito para poder hacerlo?”. Pensar en términos de RS obviamente es otra cosa.

En lo que no puede convertirse la RS es en limitarse a hacer una lista de acciones realizadas, individualmente susceptibles de considerarse por su contenido acciones de RS, pero que parten de un elemento decisorio de carácter estrictamente presupuestario. La RS ha de ser algo totalmente transversal. Pero hemos de ser realistas y ser conscientes que no se puede cambiar de la noche al día y en el contexto económico actual la forma de tomar las decisiones de una institución de las características y dimensiones de la UB. La apuesta de la UB es ir complementando la gran cantidad de acciones que realiza, individualmente susceptibles de ser consideradas de RS, con la introducción de elementos decisorios basados en criterios prioritariamente de RS (ello no significa abandonar totalmente el criterio económico que, como hemos apuntado anteriormente, tiene un impacto en aspectos de sostenibilidad de la institución). Para ello se ha decidido seleccionar progresivamente diferentes áreas susceptibles de ser tratadas con elementos decisorios más allá de los puramente económicos. Un ejemplo sobre el que se está trabajando consiste en que todas las actuaciones relacionadas con el mantenimiento de nuestros edificios (dispersos por toda la ciudad de Barcelona) serán decididas bajo la ponderación de elementos como: el impacto en el vecindario, criterios de eficiencia energética, políticas de las empresas de servicios y suministradoras contratadas en relación a sus empleados, etc.

Esta idea implica ir introduciendo progresivamente todos estos criterios en las decisiones relacionadas con el mantenimiento de nuestros edificios. Pensemos en los contratos de obras de mantenimiento, contratos de limpieza, de vigilancia, horarios de apertura y cierre de las instalaciones, política de actividades a realizar, etc. El papel de la oficina de control interno adquiere aquí una especial relevancia, más allá incluso de su activa participación en la decisión de los impactos a considerar como elementos decisorios, en el diseño de los indicadores de seguimiento de estos impactos y su posterior valoración. Se trata de hacer un seguimiento efectivo del cumplimiento de nuestros objetivos de RS, es decir, de la consecución de los impactos previstos. El elemento RS se transforma así en un elemento estratégico clave para la universidad,

que publicita, que es objeto de compromiso social y que es valorado y reportado. Así mismo, los criterios de RS se transforman en elementos cuya observancia ha de ser fiscalizada desde la perspectiva del ejercicio del control interno, no permitiendo, por tanto, la realización de ningún acto que vulnere su contenido. Por otro lado, la imparcialidad asociada tradicionalmente a los órganos de control interno, no ausente en la UB, materializada y garantizada por su absoluta independencia funcional, es un elemento más que refuerza la objetividad y transparencia máxima en el reporting del cumplimiento de los objetivos marcados, realizado a través de la memoria de responsabilidad social.



LA IMPORTANCIA DE LA FUNCIÓN DE RIESGOS

Retomando una idea ya comentada anteriormente, es de especial trascendencia la función de control de riesgos asociada al control interno de la UB. Esta función, que como hemos comentado anteriormente, permite al interventor entrar a considerar criterios de oportunidad en sus informes, pudiendo cuestionar no únicamente la legalidad y la formalidad seguida por las diferentes actuaciones, sino también la necesidad y alcance de las mismas, es también una herramienta de primer orden en materia de RS. Entendiendo la RS como la hemos definido, más allá de acciones puntuales, asociada a una estrategia definida en base a unos impactos buscados intencionadamente, el control de riesgos adquiere una mayor trascendencia. No solo nos permite un seguimiento de los riesgos de no cumplimiento o desviación de los impactos buscados con nuestras acciones, sino que permite fundamentar y motivar decisiones en que, como hemos comentado anteriormente, es necesario encontrar el justo equilibrio entre la acción decidida y el coste económico en términos de sostenibilidad de la propia institución. Se consigue de esta manera que los criterios económicos no se aparten de la estrategia de RS sino que formen parte de ella, rompiendo así la habitual excusa del “no hay dinero”. Ha de existir un vínculo y un trabajo conjunto de todas las unidades de la institución para llevar a cabo la estrategia de RS, no pudiendo quedar al margen las unidades estrictamente financieras relacionadas con la ejecución del presupuesto. En definitiva, el razonamiento en términos de RS se ha de trasladar también a las direcciones financieras y presupuestarias que han de romper el tradicional punto de vista estrictamente numérico en la toma de decisiones. Este objetivo es el que se pretende conseguir en la UB, funcionando la OCI como un interlocutor y puente entre estos dos conceptos, normalmente contrapuestos, de acción a realizar y recursos económicos implicados.

Se ha comentado repetidamente en este artículo la idea del control de riesgos como elemento generador de una flexibilidad al interventor, ausente en los controles tradicionales basados en un fuerte formalismo procedimental. Esta flexibilidad que permite entrar en cuestiones de oportunidad, permite también situarse en la posición activa de buscar la solución al problema y no de fiscalizar la solución propuesta. Esta flexibilidad permite la generación del marco conceptual necesario para transformar determinadas prácticas consolidadas y formalmente no del todo correctas, en situaciones totalmente adecuadas a las normas vigentes. Todo ello con el menor impacto negativo posible. En definitiva, permitir que circule el vehículo, el tiempo estrictamente necesario y con la trayectoria bien definida, por un camino de tierra sin que ello sea una irregularidad.



UN EJEMPLO DEL IMPACTO DE LA EXISTENCIA DE LA OCI

Un ejemplo significativo en este sentido fue la actuación de la OCI realizada en materia de remanentes presupuestarios. La situación responde al siguiente esquema conceptual, en el que nos permitiremos renunciar a un lenguaje técnico para mejor comprensión de la idea que se quiere transmitir. Presupuestariamente las diferentes unidades disponen cada año de unos créditos para gastar. Es norma general que aquellos créditos no gastados a final del año, salvo excepciones tasadas, se pierdan para estas unidades, representando un menor gasto total realizado por la universidad. Esta forma tradicional de funcionamiento en los presupuestos públicos, aplicable evidentemente en la UB, tiene una perversidad: fomenta que las unidades gasten todos sus créditos. Y esta actitud por dos razones fundamentales. Por un lado porque si no lo hacen los pierden, como hemos dicho, pero por otro, más perverso todavía, que normalmente lo que han gastado un año sirve de base para decidir la asignación que se les da en el ejercicio siguiente. De esta manera se penaliza al ahorrador (o no gastador) de una doble manera: perdiendo lo no gastado (mientras que posiblemente su compañero de departamento se cambió el mobiliario y lo gastó todo, por ejemplo) y viendo que su presupuesto se minora en el ejercicio siguiente y no así el del resto.

Esta dinámica presupuestaria no permite que las diferentes unidades hagan planificaciones a largo plazo sino que tengan una visión estrictamente anual de sus asignaciones.

Curiosamente en la UB existía una práctica muy poco habitual, por no decir inexistente en la mayoría de administraciones públicas, consistente en que las diferentes unidades no gastaban todos sus créditos asignados sino que “ahorran” para poder hacer alguna acción futura, tipo inversión o similar, cuando realmente fuera necesaria. Es decir, no se gastaba por la simple idea de consumir el crédito asignado en el sentido comentado.

Llegados a este punto hay que añadir otro aspecto legal relacionado con estos sobrantes de crédito no gastados. La normativa establece que en algunos supuestos estos créditos se pueden incorporar al ejercicio siguiente, pero han de ser necesariamente gastados en ese nuevo ejercicio. Es decir, un crédito sobrante del presupuesto 2017 podrá ser incorporado al ejercicio 2018 pero no más allá. Si no se gasta en el 2018 se perderá.

En la UB se cometió, de forma generalizada, un incumplimiento estrictamente formal en términos contables. Todos los “ahorros” comentados se incorporaban al ejercicio siguiente en una partida presupuestaria concreta, pero a la hora de gastar, las unidades no utilizaban este crédito sino que iban disponiendo del asignado en el ejercicio. Llegado el final del nuevo ejercicio tenían un nuevo sobrante que sumaban al arrastrado de ejercicios anteriores. De esta manera se estaba incumpliendo el precepto reglamentario de no poder disponer de aquellos sobrantes que se habían incorporado a un ejercicio y no se habían gastado ya que se volvían a incorporar todos los sobrantes a un nuevo ejercicio. Es decir, algo que podían haber evitado perfectamente gastando cada año en primer lugar lo ahorrado e incorporado del año anterior para, de esta manera, que el nuevo sobrante se genere en el ejercicio vigente y se disponga de todo un año más para poderlo gastar, no lo hicieron. El resultado final fue que contablemente existían una cantidad importante de créditos ahorrados en cuentas procedentes de años anteriores no gastadas que por norma no podían volver a estar disponibles.

Llegó aquí la gran decisión. Desde una perspectiva estrictamente formal todos estos créditos deberían haberse anulado, consiguiendo así un efecto inminente de reducción del déficit acumulado global. Ahora bien, ¿cuál hubiera sido el impacto? ¿Compensaba realmente este proceder con efectos inmediatos el hecho de perder esta mentalidad de ahorro y de buena gestión existente en los diferentes gestores presupuestarios de la UB? Esta decisión es evidente que no puede ser abordada desde la perspectiva de un control estrictamente formal y de legalidad. En este caso la respuesta hubiera sido una única: la no posibilidad de sucesivas incorporaciones y la pérdida de todos los “ahorros” realizados por los diferentes gestores.

Los riesgos de acometer una solución de estas características son obvios: pérdida de esta cultura y práctica de la buena gestión presupuestaria que planifica a largo plazo, ahorra y no gasta por no perder sus créditos asignados.

La gestión de riesgos permitió poder generar un entorno conceptual basado en una interpretación global y en una decisión fundamentada, acomodarlo a la normativa vigente (sencillamente dotando todos esos créditos acumulados como nuevos créditos del ejercicio en que se realizó la acción y equilibrando el presupuesto de ingresos y de gastos) y, en definitiva, mantener esa cultura de la buena gestión existente en la UB. Cultura que aún perdura y ha permitido que, según estimaciones realizadas orientativamente, el no gastar por gastar, haya generado un sobrante de créditos finalmente no dispuestos en torno a los 40 millones de euros en seis ejercicios. No tengamos ninguna duda que esos 40 millones se hubieran consumido, como lo son en la mayoría de administraciones públicas, si se hubiera potenciado la cultura de quien no gasta lo pierde. Los gestores de la UB saben que el ahorrar de forma motivada no se penaliza, por lo tanto no se ven en la necesidad de gastar todos sus créditos asignados en un ejercicio por el simple hecho de no perderlos. Volver a remarcar que el único mérito de la OCI fue detectar ese elemento de buena gestión existente en la práctica por parte de la mayoría de gestores de la UB y, lejos de buscar oportunismos económicos, crear el marco adecuado para poder acometer una solución acorde a las necesidades y características de la UB i a la normativa vigente.

CONCLUSIONES

- a. El control interno implementado por la UB se aleja del control tradicional principalmente por dos motivos. En primer lugar, por el énfasis en el componente interno, que facilita el seguimiento cotidiano, sustituyendo el tradicional control a posteriori que se limita a la verificación de la adecuación a la normativa vigente de los diferentes actos, mediante una participación activa que incluye criterios de oportunidad, generando así un control intrínseco al desarrollo de la propia gestión. Sin duda es mucho menos problemático modificar un plan de acción a partir de una consulta previa o hacer pequeñas correcciones mientras se realiza o implementa la acción, que esperar a tener la acción decidida, diseñada y planteada y someterse a una fiscalización posterior que pone de manifiesto una serie de posibles deficiencias procedimentales y no ofrece una solución alternativa más allá del mero cumplimiento de los procedimientos establecidos, con la consecuente resistencia al cambio que esto supondrá. En segundo lugar por la función de control de los riesgos que la UB ha asociado a las tareas de control interno. Esta función permite solucionar los problemas complejos que surgen en el día a día de manera que la UB tome las decisiones más favorables a sus intereses, dentro del cumplimiento normativo. El análisis de los riesgos

permite entrar a valorar criterios de oportunidad y trabajar conjuntamente con los órganos gestores para encontrar una solución jurídica a una actuación necesaria.

- b. La RS no debe entenderse como sinónimo de caridad ni como acciones desvinculadas del ámbito de trabajo de la organización que tienen como destinatario los barrios deprimidos de la ciudad donde se ubica la organización. Ser socialmente responsable implica introducir la RS en la toma de decisiones y en la gestión, implica tener en cuenta los impactos económicos, sociales y ambientales que tienen las actuaciones previstas por la organización y llevarlas a término o no en función de los mismos. Desde esta concepción, la existencia de un control interno que tiene en cuenta los riesgos y además lo hace no exclusivamente desde la perspectiva económica, sino también social y ambiental, adquiere una gran importancia estratégica. A diferencia de lo que sucede habitualmente con los mecanismos de control existentes, siguiendo esta filosofía no se trataría tan solo de verificar que no sucede ninguna irregularidad o uso ineficaz de los recursos económicos de la organización, sino también de analizar los riesgos para la sostenibilidad de la misma y evitar las actuaciones que pudieran ponerla en jaque y, a su vez, evitar también los impactos sociales y ambientales negativos que la actividad de la organización puede provocar (poniendo en peligro pues, la sostenibilidad ambiental y social).
- c. Como se ha comentado reiteradamente, la RS implica cambios radicales en el modelo de gestión y, consecuentemente, pretender hacer un cambio de paradigma de esta magnitud de manera inmediata resulta poco realista. Lo recomendable es introducir de manera progresiva un modelo de gestión basado en la RS, limitándolo en un principio en algún ámbito o área de la organización e ir cada vez ampliando los ámbitos gestionados de esta forma. ■

FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

La elaboración del artículo se basó en las siguientes fuentes de información de la UB.

- <http://www.ub.edu/responsabilitatsocial/es/memoria.html>
- https://www.postgraduatecenter.at/fileadmin/user_upload/pgc/2_LifeLong_Learning_Projekte/0_Lifelong_Learning_Projekte/UNIBILITY/Downloads/Toolkit/UNIBILITY_Toolkit_Spanish2.pdf
- <https://www.postgraduatecenter.at/en/lifelong-learning-projects/lifelong-learning-projekte/university-meets-social-responsibility-unibility/unibility-products/reader-from-csr-to-usr/>

BOOK REVIEW

Comenta Álvaro Sorondo
Universidad Católica del Uruguay

Capitalismo Consciente Libera el espíritu heroico de los negocios

John McKey y Raj Sisodia

Editorial: Empresa Activa, 2016

País: España

416 páginas

ISBN: 978-84-92921-55-3



En momentos en que esta reseña es publicada, está teniendo lugar una sacudida en el mundo del *retail*, en especial en los Estados Unidos, desde que, en junio de 2017, Amazon anunció la compra, por la suma de 13.700 millones de dólares, de la cadena Whole Foods Market, enfocada particularmente en alimentos sanos y productos amigables con el medioambiente.¹

Como parte de esa movida, desde fines de setiembre de 2017 (una vez concretada la compra de Whole Foods Market), Amazon permite que sus clientes accedan a un conjunto de alimentos “sanos y orgánicos” a precios muy bajos² y eso ha traído nerviosismo e incertidumbre en el sector, en especial en los actores que más posiblemente se vean afectados, como las poderosas cadenas Kroger, Target y Walmart. El punto de contacto entre ese hecho y el libro aquí reseñado, es la persona de John Mackey, coautor del libro, quien además es el fundador y coCEO de Whole Foods Market. Esta empresa, al igual que Amazon, son ejemplos de compañías que, según los autores del libro, aplican los principios del capitalismo consciente.

1 www.nytimes.com/2017/06/16/business/dealbook/amazon-whole-foods.html?mcubz=0

2 <http://media.wholefoodsmarket.com/news/amazon-and-whole-foods-market-announce-acquisition-to-close-this-monday-wil>

Para adentrarnos en el libro, debemos comenzar advirtiendo que el capitalismo consciente no es una propuesta alternativa al capitalismo. De hecho, el propio John Mackey, uno de sus impulsores, como vemos, juega y muy bien, el juego del capitalismo. La particularidad, es que lo hace aplicando lo que él y Raj Sisodia proponen como los *cuatro principios del capitalismo consciente*: propósito superior, orientación a todos los grupos de interés, liderazgo consciente y cultura consciente. Según nos muestran, Amazon y Whole Foods Market no son una rara excepción: las empresas que se rigen por estos principios, logran alcanzar excelentes resultados y en forma sostenible.³ ¿En qué consiste cada uno de los cuatro principios del capitalismo consciente? Veámoslo a continuación.

EL PROPÓSITO SUPERIOR

Este principio refiere a que, como hace décadas afirmó Peter Drucker, el propósito de una empresa no debe ser ganar dinero ni la “maximización de las utilidades” –como todavía se enseña, erróneamente, en universidades y escuelas de negocios. La razón por la que una compañía existe debe ir más lejos, debe ser algo que logre inspirar, involucrar y energizar a sus grupos de interés. Difícilmente a los empleados les inspire trabajar para una empresa con el fin de hacer más ricos a sus propietarios. Y algo similar podemos decir sobre los clientes.

Si bien el propósito es algo particular y único de cada empresa, los autores nos sugieren que, a la hora de explicitarlo, existe una fuente en la que inspirarnos, para lo que nos remontan a los ideales trascendentales formulados por Platón: el Bien, la Verdad y la Belleza, a los que ellos agregan lo Heroico. Por ejemplo:

- a. El *Bien* puede traducirse en servicio a los demás –mejorar la educación, la salud, la calidad de vida.
- b. La *Verdad* puede relacionarse con descubrir y expandir el conocimiento humano.
- c. La *Belleza* se vincula con la excelencia y también con la creación de belleza en sí misma.
- d. Y lo *Heroico*, con el valor para mejorar y cambiar el mundo.

Una empresa que quiera explicitar su propósito (que con frecuencia es, en definitiva, aquello que inspiró a sus fundadores), puede recurrir a una de estas cuatro categorías para formularlo.

LA ORIENTACIÓN HACIA TODOS LOS GRUPOS DE INTERÉS

El segundo principio tiene que ver con cuidar a todos los agentes involucrados en la actividad de la empresa y tratarlos de una manera integrada, sin privilegiar a uno (por ejemplo, a los accionistas) en detrimento de los demás. Reconocen que esta idea no es nueva –de hecho, citan a Edward Freeman y su teoría de los *Stakeholders*⁴– y sugieren que, en definitiva, los *stakeholders* “conforman” la empresa.

3 En un análisis comparativo, muestran que empresas como estas, en un período de 15 años, llegan a obtener resultados financieros acumulados que superan en más de 10 veces los de las empresas S&P 500 pero, como se verá a continuación, un aspecto clave del capitalismo consciente es que, cuando habla de resultados, se trata de mucho más que “meros” resultados financieros.

4 R. Edward Freeman, Jeffrey S. Harrison, and Andrew C. Wicks, *Managing for Stakeholders: Survival, Reputation, and Success* (New Haven: Yale University Press, 2007).

Agregan un punto importante: la empresa debe considerar que esos grupos están integrados por personas y que como tales deben ser tratadas, y no como individuos que cumplen una función o que desempeñan un papel determinado. Mediante la aplicación de este principio, la empresa logrará:

- a. Clientes fieles que confían en la empresa
- b. Trabajadores apasionados e inspirados
- c. Inversores pacientes y con propósito
- d. Proveedores colaboradores e innovadores
- e. Comunidades que prosperan
- f. Un medio ambiente próspero y dinámico

Pero van más allá, pues incluyen a los competidores, a quien proponen verlos no con la típica (y bélica) etiqueta de enemigos a vencer, sino como aliados que se esfuerzan por lograr la excelencia mutua: “una mejora introducida por un competidor puede ser visto como una oportunidad que tiene nuestra empresa de mejorar”. Y lo mismo con otros grupos de interés que habitualmente son vistos como problemáticos (sindicatos, medios de comunicación, gobierno). Con todos ellos pueden desarrollarse relaciones conflictivas, a menos que la empresa –como sugiere el capitalismo consciente– reaccione en forma constructiva y creativa, desencadenando cambios positivos. Recurriendo una vez más a Freeman, nos hacen ver que, cuando hay un conflicto entre los agentes, se trata de una oportunidad empresarial.

Citando a Bill George, exCEO de Medtronic (otra empresa que, según los autores, aplica los principios del capitalismo consciente), proponen la idea de un círculo virtuoso que comienza con los valores y el propósito, que sirven para atraer a los colaboradores más adecuados, lo cual lleva a la innovación y a un servicio al cliente superior. Esto, a su vez, ayuda a la generación de mayores ingresos y a obtener una mayor participación de mercado, lo cual repercute en mayores beneficios y, en definitiva, una mayor valorización de la empresa. En las empresas que no se rigen por el capitalismo consciente, lo habitual es colocar la satisfacción de los accionistas en primer lugar (buscar, primero que nada y por sobre todo, las ganancias), lo que no conlleva a un círculo virtuoso. En palabras de los autores: “las agujas del reloj giran en un solo sentido”.

EL LIDERAZGO CONSCIENTE

En primer lugar, Mackey y Sisodia nos proponen diferenciar entre liderazgo y dirección: el liderazgo consiste –dicen– en gran medida en cambio y transformación, mientras que la dirección consiste en eficiencia e implementación. Eso no significa que las empresas necesiten más liderazgo y menos dirección, sino que ambas cosas se necesitan, cada una en su justa medida. Y en lo que a liderazgo se refiere, el capitalismo consciente requiere de un liderazgo consciente.

En este tipo de liderazgo, dicen, están presentes muchas de las cualidades que admiramos en algunas personas ejemplares: “su trabajo les parece hermoso y les da alegría, y les encanta servir, liderar y ayudar a crear un futuro mejor”. A los líderes conscientes, el trabajo les ayuda a cargar sus energías, en lugar de agotarlas. Sin embargo, los autores entienden que no existe un modelo que abarque a todos los líderes conscientes: tienen muchas cosas en común, pero muchas otras que los hacen únicos. De hecho, el liderazgo consciente implica autenticidad, lo cual significa ser uno mismo y cada uno es como es, diferente a los demás.

Aun así, es posible mencionar algunas cualidades que tienen en común los líderes conscientes:

- a. *Inteligencias múltiples.* Los líderes conscientes tienen una inteligencia analítica alta, pero no solo eso. Mackey y Sisodia afirman que los líderes conscientes tienen, también, muy desarrolladas las inteligencias emocional, espiritual y de sistemas.
- b. *Liderazgo con vocación de servicio.* Los líderes conscientes han aprendido el secreto de la ayuda, saben que ayudar a los demás genera felicidad personal.
- c. *Integridad.* Esto supone que los líderes conscientes, en toda situación, hacen lo que está de acuerdo a sus valores, independientemente de las circunstancias y aunque ello signifique un alto costo personal.
- d. *Capacidad de amar y cuidar a los demás.* Citando a Martin Luther King: “la mejor forma de poder es el amor que aplica las exigencias de justicia, y la mejor forma de justicia es enfrentarse a todo aquello que vaya en contra del amor”. Actuar de esa manera trae como consecuencia desterrar el miedo, creando así terreno fértil para la auténtica creatividad e innovación.

Los líderes conscientes quieren generar un impacto positivo en el mundo a través de su empresa, lo que implica trabajar con un propósito compartido por toda la organización, ayudar a los demás a crecer y evolucionar, y a menudo, tomar decisiones morales difíciles.⁵

LA CULTURA CONSCIENTE

En el ADN de una cultura consciente están los aspectos que caracterizan a una empresa consciente: la noción del propósito y la tendencia a cuidar de todos los agentes. La cultura consciente favorece tanto el crecimiento y desarrollo personal de los individuos, como de la empresa en su conjunto. La cultura consciente se caracteriza por altos niveles de *confianza, responsabilidad, cuidado de los demás, transparencia, integridad, lealtad e igualitarismo.*

Los autores muestran cómo estas características se ponen de manifiesto, muy especialmente, en momentos en que la empresa debe afrontar decisiones difíciles. Cuando es necesario, por ejemplo, reducir la plantilla, subcontratar externamente actividades que hasta el momento se han realizado internamente o reciclar personas en cargos de liderazgo que no están teniendo un buen desempeño, es muy diferente el abordaje de estas situaciones en una empresa consciente, versus la forma en que se manejan en una empresa tradicional.

EL PAPEL DE LA DIRECCIÓN EN UNA EMPRESA CONSCIENTE

En una empresa consciente, una dirección tradicional puede ser contraproducente. Los cuatro principios del capitalismo consciente funcionan en forma orgánica, están interconectados y son interdependientes. Requieren de una dirección coherente con ellos y que los refuerce en forma natural, sin forzarlos.

⁵ Para el lector interesado en transformarse en un líder consciente, los autores incluyen todo un capítulo (el 14), en el que proponen algunas sugerencias, que pueden ayudar a recorrer ese camino.

El papel de la dirección en una empresa consciente es limitado pero crucial: deben contratar a las personas adecuadas, es decir, aquellas cuyos intereses concuerden con el propósito de la empresa; deben colocar a esas personas en los lugares en los que sacarán mayor provecho de sus puntos fuertes y darles libertad para hacerlo; y deben favorecer las oportunidades para que crezcan, al tiempo que ayudan a que la empresa logre su propósito de forma eficiente y efectiva. Esto implica, también, gestionar en forma inteligente la descentralización, el empoderamiento, la innovación y la colaboración.

Finalmente, los autores dan algunos lineamientos, tanto para la creación (desde cero) de una empresa consciente, como también para transformar una empresa ya existente en una empresa consciente. En ambas situaciones, pasa por la aplicación de los cuatro principios, en cada caso adaptado a las circunstancias específicas de la empresa.

El libro incluye tres anexos. En el primero, los autores muestran, basándose en abundante información de empresas conocidas, cómo la aplicación de los principios del capitalismo consciente lleva, también, a resultados económicos superiores. En el segundo, muestran los puntos en común y las diferencias del capitalismo consciente con otros enfoques e ideas relacionadas, como el de *triple bottom line*, las empresas B o el “valor compartido” de Michael Porter, entre otros. Y el tercero lo dedican a exponer –y refutar– algunas ideas equivocadas sobre el capitalismo consciente.

En definitiva, un libro rico en conceptos y en ejemplos concretos, muy recomendable para el dirigente empresarial preocupado en que su empresa logre buenos rendimientos económicos, a la vez que sea una herramienta útil para la construcción de una sociedad más humana y sostenible.

También se recomienda su lectura a los escépticos, que ven como una especie de utopía que la empresa pueda jugar ese rol en la sociedad y, al mismo tiempo, ser rentable. Seguramente a ellos les interese descubrir cómo, uno de los autores del libro e impulsores del capitalismo consciente, logró transformar un pequeño comercio fundado gracias a los US\$ 45.000 prestados por familiares y amigos, en la principal cadena de supermercados dedicada a los alimentos sanos y orgánicos, que captó el interés, nada menos que de Amazon, que decidió pagar 13.700 millones de dólares para quedarse con ella. ■



DATOS DEL AUTOR

Andrés Thompson

Título académico: Master en Desarrollo Internacional

Pertenencia institucional: Fondo Región Colonia

Cargo: Responsable de Relaciones Institucionales

Contacto: andres.thompson5@gmail.com

El Fondo Región Colonia (FRC) es una organización social ¹integrada por líderes comunitarios de diferentes localidades² del departamento de Colonia en Uruguay: Colonia Valdense, Colonia del Sacramento, Conchillas, Florencio Sánchez, Juan Lacaze, La Paz, Miguelete, Nueva Helvecia y Riachuelo.

Fue constituido en 2007 como resultado de un proceso de fortalecimiento de la sociedad civil de Colonia, gestionado por el Centro Latinoamericano de Economía Humana (CLAEH), en alianza con la Intendencia de Colonia y con el apoyo de la Fundación Kellogg, en el que diversas organizaciones sociales de base comunitaria, que trabajan en áreas específicas (salud, educación, cultura, discapacidad etc.), decidieron unir esfuerzos para fortalecer procesos de desarrollo local a partir de la construcción de una visión común del territorio.

Desde un principio, se consideró el modelo de Fundaciones Comunitarias como forma de avanzar hacia una institucionalidad que fuera capaz de movilizar recursos para el desarrollo local. Las fundaciones comunitarias –aún sin tener el carácter jurídico de fundación- son organizaciones que promueven y apoyan el desarrollo comunitario mediante donaciones en efectivo y construcción de capacidades organizacionales; sus órganos directivos están formados por miembros de la comunidad (geográficamente delimitada) y procuran recursos de diversas fuentes.

Desde su fundación en 2007, FRC ha realizado cinco llamados a proyectos en los que se beneficiaron 52 organizaciones en 17 localidades y a los que se aportó un total de US\$ 80.000. Las organizaciones sociales, a su vez, movilizaron un adicional de US\$ 37.000.



ASPECTOS INSTITUCIONALES

FRC es miembro de la Red Iberoamericana de Fundaciones Cívicas o Comunitarias³. Está conformado por 40 socios, de los cuales 15 realizan trabajo activo de carácter honorario. Este grupo se reúne mensualmente para evaluar, acompañar y planificar los programas y proyectos.

1 Asociación Civil Fondo Región Colonia, Personería jurídica N°298/2012

2 Colonia Valdense, Colonia del Sacramento, Conchillas, Florencio Sánchez, Juan Lacaze, La Paz, Miguelete, Nueva Helvecia y Riachuelo.

3 <http://fciberoamericanas.org/es/a-rede/>

Desde su inicio ha contado, entre otros, con el apoyo financiero de la Fundación W.K. Kellogg, el Global Fund for Community Foundations, la Fundación Interamericana y, más recientemente, por la Embajada de Estados Unidos en Uruguay y de empresas locales y nacionales.

La misión de FRC es “movilizar y gestionar eficientemente recursos, con el fin de promover la participación social en el fortalecimiento de proyectos de desarrollo de las organizaciones de Colonia y la región”.

La visión es “una región donde los ciudadanos participen y se comprometan con la sustentabilidad social, económica y ambiental de su territorio; donde Fondo Región Colonia es una organización comunitaria líder en la movilización de recursos para el alcance de los objetivos de desarrollo sustentable de nuestras localidades”.

Fondo Región Colonia es la única organización social con un enfoque de “filantropía comunitaria” existente en el Uruguay, y de las pocas de América Latina. Ello la ha llevado a ser reconocida internacionalmente y a ser invitada a diversos encuentros internacionales, destacándose su participación en la Cumbre Mundial de Filantropía Comunitaria realizada en Johannesburgo, Sudáfrica, en noviembre de 2016. Asimismo, co-organizó en julio de 2016 junto al Global Fund for Community Foundations el encuentro “Filantropía Comunitaria Y Desarrollo Local: *Una conferencia sobre la cultura del dar, la comunidad y el desarrollo social*”.



LAS ACTIVIDADES DE FONDO REGIÓN COLONIA

Desde sus inicios, el eje principal de FRC ha sido la promoción del desarrollo sustentable en el departamento a través del financiamiento de micro-proyectos de desarrollo (entre US\$ 1.000 y 2.000) de organizaciones sociales locales. Percibiendo la dificultad de las organizaciones para elaborar proyectos, desde 2015 se han desarrollado paralelamente Talleres de Desarrollo de Ideas con el propósito de fortalecer sus capacidades institucionales para transformar buenas ideas en buenos proyectos.

En la sexta Convocatoria a Ideas (en curso en 2017) se ha puesto en foco en el fortalecimiento institucional. Los miembros activos de FRC evalúan los proyectos en base a un Reglamento de Evaluación confeccionado por ellos mismos, desarrollado y mejorado a través de los años. Asimismo, para la sexta convocatoria se ha desarrollado el Manual para el Desarrollo de Ideas – Transformando problemas en propuestas, con el objetivo de proveer un instrumento simple y amigable, que ha sido distribuido entre todas las organizaciones que se han presentado a la Convocatoria.

El segundo programa principal es el del Mapeo de la Sociedad Civil. El objetivo principal que se planteó FRC fue profundizar el conocimiento sobre las organizaciones de la sociedad civil del departamento de Colonia: cantidad, áreas en que trabajan, antigüedad, cantidad de integrantes: género y edades. Además de esta caracterización general, otro objetivo fue conocer los mecanismos de recaudación de fondos más frecuentes para poder mejorar el desarrollo de misión de FRC como organización.

Durante los primeros años de funcionamiento FRC ha trabajado con la sociedad civil a partir de un conocimiento intuitivo y más bien espontáneo; en esta instancia se propone fortalecerse

como organización en la búsqueda de un conocimiento formal y empírico de la sociedad civil del departamento para optimizar el desarrollo del mecanismo de apoyo a proyectos. Un segundo objetivo que buscó el mapeo fue generar una base de datos actualizada que permita mejorar la difusión de las actividades de FRC.

Este trabajo se realizó en conjunto con el Instituto de Comunicación y Desarrollo (ICD), quienes aportaron su experiencia técnica en este tipo de investigaciones y el resultado de un mapeo realizado en el 2016. También se contó con el apoyo de los municipios del departamento y de la Intendencia de Colonia, quienes aportaron información sobre organizaciones de la sociedad civil de sus localidades. Se identificaron 317 organizaciones activas, sin contar las comisiones de fomento de las escuelas. De éstas se inscribieron 145 al 7 de agosto. Los gráficos que siguen dan un panorama preliminar de los resultados.

Por último, a partir de 2016 comienza a desarrollarse el Programa de Promoción de la Responsabilidad Social Empresaria (RSE). El Programa RSE se plantea como objetivos:

- a. Promover el concepto de la RSE y de la sustentabilidad en el sector privado que opera en el Departamento de Colonia.
- b. Concientizar a la sociedad coloniense acerca de los beneficios y oportunidades de la producción y el consumo responsable (consumo ético, consumo ecológico, y el consumo solidario).
- c. Capacitar en RSE y sustentabilidad a la nueva generación de profesionales (alianza con universidades e Instituciones de formación local).
- d. Generar posibilidades para efectivizar contribuciones económicas del mundo empresarial al FRC.

Las acciones incluyen:

- a. Mapeo de grupos de interés del sector privado, del sector público y social, los medios de comunicación nacionales y locales y la academia e instituciones educativas.
- b. Definición de lineamientos de la propuesta estratégica 2016/17.
- c. Desarrollo de una conferencia de RSE en Colonia.
- d. Realización de entrevistas a empresarios líderes.
- e. Realización de entrevistas con organizaciones educativas con el fin de explorar alianza de formación para 2017.
- f. Creación de alianzas con medios masivos de comunicación: radio, medios gráficos y redes sociales.
- g. Capacitación en RSE a los miembros del FRC.

De particular destaque ha sido la conferencia realizada en abril de 2017 bajo la convocatoria "Empresas x Colonia". La misma reunió a 120 personas incluyendo a empresarios/as privados, académicos, funcionarios de gobierno, periodistas y miembros de ONGs locales. La misma fue declarada de "interés departamental" y fue inaugurada por el Dr. Carlos Moreira, intendente de Colonia.

Paralelamente a la organización de la conferencia se convocó a un concurso fotográfico bajo el lema “¿Qué hacen las empresas por tu localidad?”. El propósito del mismo fue el de rescatar la percepción que tienen los ciudadanos acerca del papel social que cumplen las empresas en el desarrollo de las comunidades donde actúan. Concuraron 30 fotos y fueron premiadas 5, las cuales fueron posteriormente exhibidas en Colonia Shopping.

La conferencia despertó una demanda latente en el departamento por conocer más sobre la temática de RSE de manera de poder actuar en consecuencia. A partir de ello se han desarrollado dos acciones de relevancia. La primera ha sido la capacitación de los miembros directivos de los Centro Comerciales de Juan Lacaze, Nueva Helvecia, Colonia Valdense, Colonia Suiza y Rosario. La segunda iniciativa es la de la creación de la Escuela de Responsabilidad Social Empresaria del departamento de Colonia, de manera de establecer un espacio permanente de capacitación, generación de conocimiento y desarrollo de prácticas orientado hacia el sector privado, público, medios de comunicación y estudiantes universitarios avanzados. La misma será inaugurada en octubre de 2017 y cuenta con el apoyo institucional de la Intendencia de Colonia y DERES; también ha logrado el auspicio de varias empresas que actúan localmente. ■

Cuadernos de RSO » Vol. 5 N°1 · Año 2017

- **Una relectura de la noción del bien común y su relación con la economía** - Octavio Groppa
- **Voluntariado Corporativo en Uruguay: ¿qué motiva a los empleados a participar?** - Oscar Licandro, Arminda Paço y Stefanía Yapor
- **Las Cajas Populares en Uruguay: segundo período** - Gustavo Concari
- **Patrones de compromiso social empresario en empresas industriales con alto impacto local** - Gabriel Berger y Carolina Agrest
- **Estudio de caso: El voluntariado corporativo en Sabre - Uruguay** - Patricia Correa
- **Estudio de caso: el control interno, la gestión de riesgos y la responsabilidad social en la Universidad de Barcelona** - Maurici Romero y Jordi Miret
- **BOOK REVIEW - Capitalismo Consciente** - Comenta: Álvaro Sorondo
- **TERCER SECTOR - Fondo Región Colonia** - Andrés Thompson

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:

ACDE

ASOCIACION CRISTIANA
DE DIRIGENTES DE EMPRESA