

**UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES**  
**DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGÍA**  
**Tesis Licenciatura en Sociología**

**El papel de las empresas socialmente responsables en la  
generación de bienestar social en Uruguay**

**Gustavo Castro Vega**

**Tutora: Verónica Filardo**

**2010**

## Índice

Resumen	Pág. 2
1. Los cambios en el Capitalismo Global.	Pág. 3
2. La Responsabilidad Social Empresaria	Pág. 5
3. La RSE en el Plano Internacional y Latinoamericano.	Pág. 9
4. La Responsabilidad Social Empresarial en el Uruguay	Pág. 11
5. La RSE: una zona de intersección y alianzas entre las empresas, la sociedad civil y el Estado para intervenir en los problemas sociales.	Pág. 13
6. Dimensiones de interés de la RSE mirada desde las políticas sociales.	Pág. 16
7. Antecedentes de investigación relacionados con la RSE en Uruguay.	Pág. 18
8. Algunos datos iniciales relevantes	Pág. 19
9. Aspectos metodológicos del campo: las entrevistas.	Pág. 22
10. Análisis.	Pág. 23
Reflexiones Finales.	Pág. 48
Bibliografía	Pág. 54

## Resumen.

*Este trabajo plantea acercarse al estudio de la Responsabilidad Social Empresaria, desde la perspectiva de las políticas sociales, buscando abordar una zona de intersección entre el Estado, las empresas y la sociedad civil organizada, en lo que tiene que ver con la atención a la infancia, adolescencia y juventud.*

*Creemos que la generación de conocimiento continuará apoyando el esfuerzo de las organizaciones que impulsan la RSE en el Uruguay, sumando al aporte de investigaciones en la materia, realizadas desde el ámbito académico.*

*En los últimos años, el creciente desarrollo y notoriedad en la aplicación de políticas empresariales de responsabilidad social ha adquirido volúmenes muy importantes y la contribución de las empresas en el desarrollo de políticas sociales desde la órbita privada, se puede observar en una variedad importante de manifestaciones.*

*Este fenómeno creciente, está generando un cambio de escenario en el diseño, implementación y evaluación de las “tradicionales” políticas sociales, que amerita a nuestro juicio, una descripción más ajustada a la realidad del funcionamiento del “sistema de provisión de bienestar de las políticas sociales en el Uruguay” y la articulación de los diferentes esfuerzos, acciones y actores en lo relacionado a la atención de la infancia, adolescencia y juventud.*

# 1. Los cambios en el Capitalismo Global.

En las últimas tres décadas, las transformaciones de la economía mundial, caracterizadas fundamentalmente por la extraordinaria innovación tecnológica producto de los avances de la ciencia en el desarrollo de las denominadas TICs (Tecnologías de la información y el conocimiento), han disparado una serie de cambios y procesos a gran velocidad y a escala planetaria, en lo económico, social y político.

En una primera etapa, tras la caída del bloque socialista - principal competidor del capitalismo como modelo social alternativo - y con él, todos los límites que contenían las aristas más agudas del capital, pareció emerger en primera instancia un capitalismo con energías renovadas, triunfante, casi incontenible, cuyo "objetivo fundamental es servir los intereses de los propietarios y accionistas....Su ideología consiste en que se obtenga el máximo valor para los accionistas, los mercados de trabajo sean "flexibles" y el capital tenga libertad para invertir y desinvertir a voluntad en industrias y países"<sup>1</sup>

En este nuevo escenario sin fronteras, pautado fundamentalmente por el papel que juegan el conocimiento como factor de producción y los nuevos descubrimientos de la ciencia, que ligados a las nuevas tecnologías de la comunicación, han revolucionando "la propia naturaleza de la producción y la forma de distribuir, comprar y vender las mercancías"<sup>2</sup>, el capital parece haberse movido con cierto desenfreno inicial, agudizando un anterior perfil depredatorio, que rápidamente comenzó a mostrar en el corto plazo síntomas de agotamiento, por los inocultables impactos económicos, sociales y ambientales.

Las continuas, cíclicas e interminables crisis económicas, el ya no discutido sino constatado y aceptado "cambio climático" con sus consecuencias sobre el medioambiente, sumados a la escandalosa emergencia social en varias regiones del planeta, han llamado la atención de "propios y ajenos" sobre las consecuencias de este "infocapitalismo global"<sup>3</sup>.

Uno de sus principales éxitos ha sido, haber demostrado la capacidad –haciendo gala de su gran versatilidad - para reinventar la "percepción cultural" del mundo de la empresa, deshacerse de la vieja imagen de explotación asociada a él, haciendo que "los grandes beneficios económicos, aunque se critican cuando se juzgan inmerecidos o excesivos, se aceptan como la recompensa natural de asumir un riesgo; el beneficio ha vuelto a ser legítimo."<sup>4</sup> Beneficio que seguirá mantenido como limitantes, a los hábitos sociales de los consumidores; los códigos morales y las instituciones; y los gobiernos. Las empresas aprovecharán los saltos tecnológicos sólo cuando sean capaces de prever con acierto el curso de los hábitos de consumo, debiendo además lidiar y adaptarse al creciente poder colectivo ejercido por los consumidores, que reclaman conductas empresariales cada vez más responsables.

---

<sup>1</sup> **Anthony Giddens y Will Hutton,eds.:** "En el límite. La vida en el capitalismo global". Barcelona- España. 1ª Edición Marzo del 2001. Tusquets editores. Conversación entre Anthony Giddens y Will Hutton Pág. 24

<sup>2</sup> **Idem .** Pág. 20.

<sup>3</sup> **Anthony Giddens y Will Hutton,eds.:** "En el límite. La vida en el capitalismo global". Barcelona- España. 1ª Edición Marzo del 2001. Tusquets editores. "Tecnología de la información y capitalismo global, Manuel Castells. Pág106.

<sup>4</sup> **Anthony Giddens y Will Hutton,eds.:** "En el límite. La vida en el capitalismo global". Barcelona- España. 1ª Edición Marzo del 2001. Tusquets editores. Prefacio Pág. 9.

La mezcla de estas claras, indiscutibles y constatadas consecuencias de un capitalismo desenfrenado y global, la legitimación social del “lucro” y las empresas como actores relevantes en las sociedades modernas, conjuntamente con la acción combinada de los consumidores agrupados en organizaciones de la sociedad civil y en poderosas redes sociales sustentadas en TICs, así como del Estado que batalla por mantener su papel central en los estados nacionales, han contribuido a generar a nuestro juicio, el presente debate sobre lo que se ha denominado en la literatura especializada como “Responsabilidad Social Empresaria”

Este debate sigue dando cuenta a nuestro entender, de la gran capacidad adaptativa y de reinención que sigue manteniendo el capitalismo, para sobrevivir en un mundo que legitima el beneficio, pero que está cargado de enormes y potenciales riesgos y peligros. Hemos ingresado a una etapa, donde ya no es posible sólo considerar el lucro, sin reparar en los impactos sobre la fuerza de trabajo utilizada y sus condiciones de reproducción, el medioambiente y las comunidades locales, que cuestionan y colocan en entredicho no sólo la “ganancia” como legítima, sino lo que es más importante, la base física y estructural del futuro inmediato del propio capitalismo. Este concepto que se ha introducido en la discusión de las organizaciones empresariales, los gobiernos, los organismos multilaterales y en el ámbito académico, conlleva la consideración de esta tensión existente entre la búsqueda del beneficio económico privado en equilibrio con el valor social y la conservación del medioambiente, atadas a una visión de largo plazo.

Nos sugiere además, la existencia por un lado de empresas socialmente irresponsables y por otro, el agotamiento de un modelo de negocios depredatorio, centrado exclusivamente en la maximización de los beneficios económicos para el accionista en el corto plazo, que no posee la capacidad para extenderse temporalmente, teniendo necesariamente que transformarse en socialmente responsable para convertirse en sustentable. “La RSE es una forma de gestionar una empresa y a ella se llega a través de un proceso. Una empresa **no nace** socialmente responsable sino que **se hace** socialmente responsable.”<sup>5</sup> (In:[http://www.acde.org.uy/comisiones de de trabajo/INFORME2006.doc](http://www.acde.org.uy/comisiones%20de%20trabajo/INFORME2006.doc))

Juan José Almagro (Gerente General de Mapfre España) opinó en la VI Conferencia Interamericana sobre RSE cuyo eje temático fue la “inclusión en los negocios” el 4 y 5 de Diciembre del 2008 en Colombia, que “en un futuro la empresa será responsable socialmente o no será empresa”... “La RSE no es un buen negocio, es él negocio”. Sugirió que la crisis económica reciente, “se originó por una crisis de valores y normas de conducta porque **el capital se vio impaciente e indecente**”. Expresó finalmente que “es necesario crear empresas competentes, basadas en valores para que estén motivadas por tener un comportamiento ético y un comportamiento social”<sup>6</sup>

En esta misma línea de pensamiento, el Director de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto Cr. Martín Dibarboure, manifestó en la apertura de la VII conferencia Interamericana sobre RSE el 1 de Diciembre del 2009 en Punta del Este, reflexionando sobre la crisis internacional, que si el Norte hubiera tenido líderes socialmente responsables, no habría habido tal crisis. “Creo que **parte de las**

<sup>5</sup> ACDE. Comisiones de Trabajo. Informe 2006: Índice de Responsabilidad Social Empresarial.

<sup>6</sup> Peinado-Vara Estrella, Belden Lankenau Martha. Editoras. VI Conferencia Interamericana sobre Responsabilidad Social de la empresa. “La inclusión en los negocios” Anales. Cartagena de Indias, Colombia 4 y 5 de Diciembre 2008. Pág. 21



**causas de la crisis obedecen a que fue gestionada por empresarios socialmente irresponsables, ..."**

(In: [http://www.presidencia.gub.uy/\\_web/noticias/2009/10/2009102106.htm](http://www.presidencia.gub.uy/_web/noticias/2009/10/2009102106.htm))

El Liderazgo empresarial del futuro parece estar asociado al desafío y cuestionamiento del esquema de inversiones de corto plazo y a redefinir las fronteras, roles como comportamientos de las empresas y el Estado, atenuando los efectos negativos de la globalización de la economía y el comercio mundial, invirtiendo en productos que respondan a las necesidades de la sociedad, desarrollando una visión de inversión a largo plazo, buscando participar en la solución de importantes problemas sociales en coordinación con otras organizaciones de la sociedad civil e incluso coordinando esfuerzos con el propio Estado.<sup>7</sup>

## **2. La Responsabilidad Social Empresaria.**

En los últimos años, la Responsabilidad Social Empresaria (RSE) se ha convertido en un tema importante en la agenda de empresarios, gobiernos, organizaciones de la sociedad civil y organismos internacionales multilaterales.

No existe una definición única ni restringida; su alcance es amplio, incluyendo varias dimensiones.

Representa un concepto en permanente construcción, a partir de las diferentes experiencias de distintas empresas, que se generalizan a nivel mundial con ritmos, intensidades y profundidades diferentes.

El enfoque de RSE de la gestión empresarial supone un nuevo modelo de gobierno de las externalidades empresariales en lo económico, social y medioambiental. Cabría decir que la atención pública respecto de los impactos sobre la sociedad y el medio ambiente de las empresas **adquiere un carácter universal en la segunda mitad de los años ochenta.**

Para **Ethos**, instituto dedicado al fomento de la RSE en Brasil *"la responsabilidad social corporativa es una **forma de gestión** que se define por la empresa **ética y transparente** con todos los públicos a que se refiere y el establecimiento de objetivos empresariales para impulsar el **desarrollo sostenible** de la sociedad, preservando recursos ambientales y culturales para las generaciones futuras, respetando la diversidad y **promoviendo la reducción de las desigualdades sociales.**"* (<http://www1.ethos.org.br>)

En el **Libro Verde (2001) de la Comisión Europea**, plantea que *"la responsabilidad social de las empresas es, esencialmente, un concepto con arreglo al cual las **empresas deciden voluntariamente contribuir al logro de una sociedad mejor y un medio ambiente más limpio.**"* Define este concepto como la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y

---

<sup>7</sup> **Pagani Celina** Lic. Center for Corporate Citizenship – Boston Collage. "Liderazgo Empresarial: el rol del empresario responsable en un mundo cambiante". Conferencia organizada por DERES y la Embajada de EEUU en Uruguay. Radisson Victoria Plaza Hotel. Montevideo - Uruguay. 5 de Setiembre del 2007.

medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores. Ser socialmente responsable **no significa solamente cumplir plenamente las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá de su cumplimiento invirtiendo “más” en el capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores.**

([http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/es/com/2001/com2001\\_0366es01](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/es/com/2001/com2001_0366es01))

La OIT define a la RSE como la **“respuesta que debe dar la empresa a las expectativas de los sectores con los cuales ella tiene relación, en materia de desarrollo integral de sus trabajadores y en el aporte a la comunidad que le permite crecer y desarrollarse”**<sup>8</sup>

En plano local, ACDE (Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresa) define a la RSE sobre la base de que **“todos los agentes productivos, inclusive el Estado, han de asumir la responsabilidad de que la economía esté al servicio del hombre y que, en particular, los dirigentes de empresa con su ejemplo de acción, obtengan la realización práctica de la difícil combinación entre la búsqueda de la eficiencia económica, la justicia social y el máximo bienestar de la comunidad en su conjunto.”** ( [www.acde.org.uy](http://www.acde.org.uy))

DERES asimismo entiende a la RSE como **“una visión de negocios que incorpora a la gestión de la empresa, el respeto por: los valores y principios éticos, las personas, la comunidad y el medio ambiente.”** ([www.deres.com.uy](http://www.deres.com.uy))

Si bien todas ellas son diferentes, podemos señalar tres puntos como centrales y coincidentes para analizar: el papel de ética, la sustentabilidad y la búsqueda del bienestar de la comunidad en general.

En cuanto al primer aspecto, se propone una **reconciliación entre la ética y la economía** desde una perspectiva de complementariedad y no de exclusión y/o competencia como terrenos opuestos. En cierta forma, introduce una zona de intersección donde ya no es justificable el crecimiento económico a cualquier precio, dando paso a la introducción de valores que medien en el proceso económico y reparen sobre los impactos en el entorno de la empresa y se definan ciertos límites a ser respetados por el bien general y para asegurar la continuidad del negocio.

También nos sugieren la idea weberiana de la **“ética de la responsabilidad”**, diferenciándola de la ética de la convicción mediante la cual quien realiza una acción basada en esta última, no se siente responsable de los resultados de la misma, achacándolos “al mundo, la estupidez de los hombres, o a la voluntad de Dios que lo hizo así.”<sup>9</sup> La ética de la responsabilidad tiene como uno de sus **ejes centrales tener en cuenta las posibles “consecuencias” del curso de los actos, haciéndose cargo de éstas**, sin poder descargarlas o dirigir las hacia otros.

Éste, es uno de los conceptos fundamentales de todas las definiciones y programas de RSE a lo largo del mundo, que impulsan a las empresas a hacerse cargo de los impactos que generan sobre sus trabajadores, la comunidad y el medioambiente. Ya no alcanza con cumplir con la máxima de rentabilidad eficiente, generando mayores

<sup>8</sup> OIT, ANDI, JCI, Manual de Balance Social (Versión Actualizada) Bogotá Colombia, 2001.

<sup>9</sup> Weber Max. “El político y el científico”. Madrid España 1987 (segunda edición) Editorial Alianza. Pág. 164.

dividendos para el capital y los accionistas, sino que todos aquellos impactos resultados del trabajo de las empresas, deberán ser gestionados e incorporados a los planes estratégicos de la gestión empresarial, a los efectos de ser superados y evitados.

En segundo término, introducen como otro elemento medular la noción de **“sustentabilidad”, de “desarrollo sustentable”, que recoge la tensión entre pasado, presente y futuro.** La introducción de este concepto, sería indicativo del abandono de una visión empresarial de la rentabilidad en el “corto plazo” que ha generado múltiples consecuencias que ya no pueden ser ocultadas y de las cuales hay que comenzar a hacerse cargo, como único camino para la continuidad del capitalismo, pasando a un modelo basado en las inversiones y el retorno en el largo plazo. Es decir, impulsa la idea de que se sostenga a lo largo del tiempo una empresa, abandonando la visión de puntuales oportunidades. También refuerza el concepto anterior de ética de la responsabilidad, ya que implicaría una actitud mesurada en la previsión del curso de los acontecimientos, tomando acciones en el presente, que eviten errores del pasado y que permitan anticiparse, asegurando que las decisiones de hoy no comprometerán la satisfacción de las necesidades de las futuras generaciones.

Finalmente, la mayoría de las definiciones hacen **referencia a la necesidad de contribuir al desarrollo de una “sociedad mejor”, con “justicia social”, “promoviendo la reducción de las desigualdades sociales”.** Esta necesidad nos hace referencia a la urgencia de incorporar la generación del “valor social” en la ecuación empresarial, como un nuevo eje de trabajo, que convierta a éstas, en actores y no espectadores en las soluciones de muchos de los problemas de las sociedades modernas, que no son otra cosa que parte de los efectos directos o indirectos de sus propias conductas.

Si siguiéramos buscando y listando definiciones de diferentes organizaciones y entidades destinadas al fomento de la RSE en diferentes países, seguramente encontremos que en todas ellas se **apunta a reflexionar sobre el rol de las empresas en la sociedad**, a partir de posiciones que reducen el papel de éstas a la generación de valor para el negocio a través de mecanismos del mercado, para llegar a aquellas que sostienen que las empresas deben jugar un rol más activo en el desarrollo de la sociedad en su totalidad.

El concepto, las definiciones, y su aplicación práctica, han venido recorriendo diferentes etapas e incluyendo aspectos, que en un comienzo no habían sido considerados.

En un comienzo, la RSE se relacionó con acciones filantrópicas, al margen de los negocios, sin formar parte de la estrategia de la empresa y con costos o aportes económicos menores. En una segunda fase, se comienzan a considerar los costos y beneficios de la RSE con una alineación más clara entre la conducta de la empresa y los beneficios para el negocio; involucrando mayores riesgos y costos pero también mayores oportunidades de obtener beneficios. Finalmente se han observado a aquellos que impulsan y utilizan patrones de medición generales para poder comparar el desempeño, la transparencia y sustentabilidad de las empresas, reconociéndole un gran beneficio en el trabajo conjunto con los “públicos de interés” alineados a la búsqueda de una competitividad responsable.



En este último estadio de su desarrollo, se sobrepasa el compromiso individual de las empresas en la implementación de la RSE, impulsándose el desarrollo de redes en las esferas de los negocios, la interacción y alianzas con los “públicos de interés” y la sociedad civil organizada, así como los Gobiernos a través de las políticas públicas, intentando redefinir los mercados, de tal manera que “se premie” a las empresas socialmente responsables y “se castigue” a las que no lo son.

La diferencia fundamental entre filantropía y RSE se circunscribe a dos aspectos principalmente: el primero hace referencia a la incorporación de iniciativas sociales y medioambientales dentro de la estrategia de la empresa, y el segundo refiere a la creación simultánea de valor económico y social. Las acciones filantrópicas se encuentran al margen del negocio, mientras las prácticas de RSE forman parte de la estrategia y la estructura formal de la empresa. Por otra parte, si bien las acciones filantrópicas pueden crear valor social en diferentes grados, no necesariamente aportan a la creación de valor económico, mientras las prácticas de RSE apuntan justamente a la creación simultánea del valor para la sociedad y el negocio. Aunque existen diferentes conceptualizaciones sobre lo que es “valor económico”, el mismo puede considerarse como aquel “cuyos beneficios pueden ser capturados y remunerados libremente por sus receptores, con un precio que excede su costo de producción (Austin et al. 2006)”<sup>10</sup>. La definición de “valor social” es a su vez más difusa, pero refiere fundamentalmente al cambio en la vida de los individuos a partir de la obtención de objetivos socialmente deseables. “Valor social está relacionado a la inclusión y el acceso. Valor social es la búsqueda del progreso social, mediante la eliminación de las barreras que dificultan la inclusión, la ayuda a aquellos temporalmente debilitados o que carece de voz propia y la mitigación de efectos secundarios indeseables de la actividad económica. (Austin et al. 2006)”<sup>11</sup>. A diferencia del valor económico que puede ser captado en un intercambio comercial por sus beneficiarios, el valor social por el contrario queda fuera del alcance y se expresa de una manera más difusa y difícil de medir. De todas maneras puede manifestarse de manera cuantificable o no cuantificable y puede expresarse en beneficios económicos o sociales.

Si bien desde el punto de vista teórico existe una importante línea de justificación sobre los efectos positivos de la RSE en la gestión empresarial y sus resultados económicos de largo plazo, “los datos empíricos no resultan del todo esclarecedores sobre si existe una conexión perfecta entre buena gestión social y buenos resultados financieros”<sup>12</sup>. En función de ello, en estos tres últimos años, las diferentes conferencias internacionales en la región, como trabajos de investigación patrocinados por el BID, han avanzado en la discusión sobre la constatación empírica de los diversos efectos beneficiosos para los negocios, logrables a partir de la introducción de las prácticas de RSE y su influencia sobre aspectos que impactan en la competitividad de los negocios. Dentro de estos aspectos se han señalado: los estímulos para la innovación, la generación de operaciones más eficientes, el acceso a nuevas fuentes de financiamiento (fondos éticos), atracción y conservación de empleados de calidad, el fortalecimiento de las marcas, las mejoras en el clima organizacional y la reducción de riesgos.

---

<sup>10</sup> Flores Julian; Ogliastri Enrique; Peinado Estrella. Vara e Imre Petry Editores. “El argumento empresarial de la RSE: 9 casos de América Latina y el Caribe. Banco Interamericano de Desarrollo (BID) Washington DC. Noviembre de 2007. Pág. 16.

<sup>11</sup> Idem Pág. 17.

<sup>12</sup> De la Cuesta González Marta Boletín Económico de ICE N° 2813: “El porqué de la responsabilidad social corporativa”. UNED, Madrid (2/8 al 5/9/2004). Pág. 49.

Estos trabajos han avanzado en la definición del concepto de **“cadena de valor”**, **modelo de “negocios inclusivos”** o **“negocios con la base de la pirámide”** como nuevos aportes al desarrollo teórico del tema.

Las “cadenas de valor” o “integraciones productivas” refieren a la extensión a partir las grandes empresas líderes en su rama y posicionadas activamente en el desarrollo de la RSE, de estándares de conducta responsable en relación a los proveedores y distribuidores de sus productos. Estas cadenas de valor constituyen instrumentos de diseminación y exigencia, pero además de claras políticas de apoyo y estímulo a la sociedad en su conjunto a través del impulso de los negocios con micro y pequeñas empresas, que en el caso de América Latina representan más del 80% de los casos, “lo que supone la existencia de más de 50 millones de microempresas que dan trabajo a más de 150 millones de personas.”<sup>13</sup>

Esta nueva conceptualización permite impulsar el desarrollo local a partir de la inclusión de personas que se encuentran en la base de la pirámide económica, desde una nueva perspectiva que los reconoce como consumidores, proveedores, empleados, o distribuidores con los que se puede establecer una relación de mutua conveniencia, que favorezca la creación de valor económico y social. Subyace en estos trabajos la idea de la búsqueda de soluciones a las fallas del mercado desde el mercado mismo, contribuyendo las empresas desde su ejercicio empresarial y no tanto desde la filantropía corporativa o la acción social. Para ello visualizarán y aportarán soluciones a los tres grandes grupos de restricciones que poseen las micro y pequeñas empresas: limitantes productivas, comerciales y financieras. De esta manera, se establecerán relaciones mutuamente convenientes, que impactarán con mucho énfasis en el desarrollo local, la generación de valor económico diseminado con mayor equidad y la generación de bienestar social en la comunidad. “Se trata de incorporar personas de bajos ingresos y vulnerables como socios comerciales (proveedores o distribuidores fundamentalmente) o facilitar su acceso a productos y servicios básicos para mejorar su calidad de vida. Son iniciativas rentables que además son socialmente responsables...Supone la inclusión de muchas personas que serán capaces de generar ingresos estables con sus trabajos, con sus microempresas o sus iniciativas productivas.”<sup>14</sup>

### 3. La RSE en el Plano Internacional y Latinoamericano.

La RSE ha ido desarrollándose ampliamente en todo el mundo, teniendo como eje central a las grandes empresas del bloque de países centrales, altamente industrializados de EEUU, Europa y Japón. En un esfuerzo sostenido por casi 30 años, se puede rastrear el desarrollo de la RSE a través de publicaciones y diversos trabajos académicos y gubernamentales. Como acontecimientos más relevantes pueden señalarse la creación del Ministerio de Responsabilidad Social Empresarial en Gran Bretaña y una propuesta de ley de Responsabilidad Social de

---

<sup>13</sup> Ramos Pérez Torreblanca ; Villanueva María Teresa ; Peinado Vara Estrella. “Empresas privadas y creación de oportunidades económicas para micro y pequeñas empresas. Banco Interamericano de Desarrollo. Washington, DC. Abril 2007.

<sup>14</sup> Peinado-Vara Estrella, Belden Lankenau Martha. Editoras. VI Conferencia Interamericana sobre Responsabilidad Social de la empresa. “La inclusión en los negocios” Anales. Cartagena de Indias, Colombia 4 y 5 de Diciembre 2008. Pag. 11 y 12.



las Empresas presentada en el 2002 en España. Como antecedente concreto puede señalarse el denominado "Libro Verde"<sup>15</sup> de la UE que recomienda a las empresas la realización de un balance global de RSE que incorpore los aspectos ambientales, sociales y económicos.

Un **aspecto sobresaliente de este proceso** de desarrollo que queda **evidenciado en diversos estudios empíricos** de varios institutos de investigación en la materia a nivel mundial (Center for Corporate Citizenship at Boston Collage-BCCCC, Encuesta Global McKinsey 2005) puede señalarse el **aumento de la proporción de empresas líderes** en EEUU y el mercado mundial, **que ubican a la RSE en un "papel central" de su propuesta estratégica**, abandonando una consideración marginal de la misma.

Asimismo se han formado y **consolidado robustas y amplias REDES empresariales de promoción de RSE (Global Leadership Network)**, asesoramiento, investigación, definición de códigos de ética, construcción de estándares e índices de medición.

Desde otro ángulo, **a nivel académico, el tema ha ingresado a los programas de estudio corriente de la mayoría de las más importantes y prestigiosas Universidades de todo el mundo**, como también se han desarrollado diferentes líneas de investigación científica al respecto.

**Los gobiernos han visualizado la potencialidad de estas prácticas**, como expresión del compromiso empresarial con la generación de bienestar y la búsqueda colectiva de la eficiencia económica en la provisión de calidad de vida, **instrumentando instancias que faciliten su consolidación y extensión**.

"Si bien hay acuerdo en que muchas veces la presión de los *stakeholders* es la que genera la reacción de las empresas, es indudable la importancia creciente que ha cobrado la RSE en el mundo de los negocios en los últimos 20 años. De todos modos la literatura en el tema advierte sobre el hecho de que las acciones de la RSE no deben ser un reemplazo al rol de los gobiernos (Raynard and Forstater 2002)."<sup>16</sup>

La **reflexividad de la RSE** ha quedado de manifiesto y ha sido percibida por todos los actores involucrados, generándose **profundos impactos de ida y vuelta entre las empresas y la sociedad**. Las empresas integran la RSE en sus prácticas, esperando obtener determinados retornos en utilidades y consolidación de mercados dentro de valores éticos que se corresponden con un escenario de bien colectivo; los "stakeholders" (públicos de interés) canalizan generalmente sus demandas a través de ONGs descargando presiones y nuevas exigencias que rebasan a las del mundo del trabajo, incentivando la investigación en el desarrollo de productos ecológicos, eficientes desde el punto de vista energético por los cuales los consumidores han demostrado estar dispuestos a pagar un plus, o a elegir productos de empresas socialmente responsables. Múltiples decisiones a diferentes niveles, se entrecruzan para autoinfluirse y reclamar o promocionar la responsabilidad social de las empresas como un fenómeno que ya no tiene fronteras.

---

<sup>15</sup> Comisión de las Comunidades Europeas. Libro Verde. "Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas" Bélgica - Bruselas (18/7/2001)

<sup>16</sup> Zuleika Ferre, Natalia Melgar, Héctor Pastori, Georgina Piani, Máximo Rossi. La Responsabilidad Social de las Empresas – La visión de las empresas. Informe fecha: 31-07-2007.

En un **reporte del año 2006** (The Center for Corporate Citizenship), sobre una consulta realizada a **48 líderes empresariales TOP** de las más importantes compañías y **empresas de EEUU**, se constató que **el 71 % de los mismos están conscientes de los cambios que se vienen produciendo a partir de la consolidación de prácticas de RSE** y la reflexividad generada en la sociedad. El **52 % de los mismos** respondieron a la pregunta sobre qué papel debían jugar las empresas, que éstas debían **generar utilidades y riquezas, contribuyendo al bien público**, tratando bien a sus trabajadores, cuidando el medioambiente, y mejorando la relación con la comunidad.

La **Globalización**, los avances tecnológicos en las comunicaciones y la información, **no permiten a nadie esconder los efectos negativos de las prácticas empresariales**, en sus diferentes posibles aspectos (contaminación medioambiental, corrupción, escándalos de acoso sexuales, discriminación racial, empleo infantil, explotación y bajos salarios, sobornos, defraudación tributaria, desfalcos financieros). Ya **no es posible esconderse**, y por lo tanto se sienten mucho más observados y controlados. Las empresas ya no pueden hacer lo que quieran, sino que están expuestas al **control** de los stakeholder, de las ONGs, de las organizaciones sindicales, de los gobiernos, en el marco de un **“nuevo contrato social”**, que no es ya más el liberalismo a ultranza, y el “capitalismo salvaje” de décadas pasadas, ni es tampoco el “Estado de Bienestar Social” que se encargaba de responder a todas y cada una de las externalidades negativas y fallos del mercado.

En **América Latina** en los últimos años, se ha observado un **marcado desarrollo de la RSE en la mayoría de los países de la región**, donde está llamada a jugar un importante papel para estructurar estrategias de desarrollos que contemplen el cuidado del medio ambiente, en un continente con altas reservas ecológicas de profundo valor para toda la humanidad. También debe considerarse que se trata de un continente sumamente golpeado por la pobreza, la exclusión social, la falta de respeto por los derechos humanos y las crisis económicas, para las cuales los gobiernos no han articulado respuestas del todo eficientes, contando siempre con escasos recursos. Pueden destacarse por su preocupación constante en este campo Colombia, Perú, Ecuador, Bolivia, Brasil, Chile, Argentina, Uruguay, Costa Rica y México. Sin embargo cada uno de ellos se encuentra en una etapa diferente de desarrollo y compromiso con la responsabilidad social. Se puede visualizar por ejemplo a **Chile** como un representante del **grupo de avanzada**, que ha incorporado la RSE a la genética de los negocios de las empresas, encontrándose en el estadio del “nuevo contrato social” con altas expectativas y compromiso de los empresarios con la responsabilidad social. En cambio **Brasil**, se encontraría aún en el “contrato social de los sesenta”, con un bajo compromiso y expectativas de su empresariado, **más rezagado** en cuanto a la implementación de políticas de RSE. **Argentina**, podría ubicarse en una zona intermedia entre ambos, pronto **para procesar su salto** hacia el sector de países líderes en la materia.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> **Pagani Celina Lic.** Center for Corporate Citizenship – Boston Collage. “Liderazgo Empresarial: el rol del empresario responsable en un mundo cambiante”. Conferencia organizada por DESRE y la Embajada de EEUU en Uruguay. Radisson Victoria Plaza Hotel. Montevideo - Uruguay. 5 de Setiembre del 2007.



## 4. La Responsabilidad Social Empresarial en el Uruguay

La expresión más definida de este fenómeno (RSE) en el país, puede visualizarse con mayor claridad, focalizado en dos grandes instituciones, que han venido en forma permanente en los últimos años, impulsando a nivel empresarial, el desarrollo de la responsabilidad social. Ellas son la Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresa (ACDE), que si bien se funda a comienzo de los cincuenta, comienza a partir del 2003 a desarrollar programas, políticas y acciones sostenidas, que propongan un impulso de la RSE dentro de las empresas asociadas a su organización. Por otro lado, DERES que se funda en mayo del 2001, agrupa a los dirigentes de empresas que apoyan e impulsan la RSE aglutinando a un número que supera las 100 empresas e instituciones participantes. Ambas organizaciones (ACDE y DERES) han establecido vínculos con instituciones de carácter internacional, que promueven la RSE, incorporando de esta manera la experiencia en la materia de otros países en el ámbito local. También establecieron fuertes vínculos con los centros académicos nacionales, tanto con la Universidad Católica, la Universidad de la República, y la Universidad ORT.

“En el marco del convenio suscrito entre la Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresa (ACDE) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) el 28 de marzo de 2006, ACDE, en conjunto con DERES, y con el apoyo del Departamento de Economía de la Facultad de Ciencias Sociales de la Udelar, realizaron la 4ª edición del Índice Nacional de Responsabilidad Social Empresarial, que se ha transformado en el principal referente para promover la responsabilidad social empresarial (RSE) en Uruguay. Con 83 empresas participantes, número récord, el IRSE permite analizar la evolución y las variaciones que se verifican en la responsabilidad empresarial a lo largo del tiempo”<sup>18</sup>.

Recientemente se presentaron en el Palacio Legislativo, los datos del IRSE para el 2009 con la participación de 104 empresas, constatándose como dato destacable el aumento de las acciones empresariales destinadas a la comunidad. “De acuerdo a los datos presentados, el mayor incremento de las acciones empresariales en el año 2009 se destinan al exterior de la misma, es decir a “la comunidad, el Estado y el medio ambiente”, con un 17,8% superior al año 2003, cuando comenzaron las mediciones del IRSE, y 3,06% superior respecto al año 2008. Por su parte, también registraron incrementos importantes las acciones dirigidas a “Accionistas” (+7,9%) y a “Empleados” (+7,3%) pero a una tasa significativamente menor. El indicador menos dinámico es el correspondiente a acciones dirigidas a “Clientes, Consumidores y Proveedores”, que registra un incremento respecto a 2003 de 3,1%.” (<http://www.acde.org.uy/eventos/articulos/IRSE2009.pdf>)

El Dr. Ruben Tansini, del Departamento de Economía de la Facultad de Ciencias Sociales de la Udelar señaló que “si bien no se puede hablar de una causalidad, existe una correlación muy alta entre las empresas que emprenden acciones en RSE y son exitosas” (<http://www.acde.org.uy/novedades/novedadesirse09.htm>)

Queda claramente establecido que este fenómeno ha venido para quedarse y excede los límites de lo que podría llamarse una moda pasajera. De todas maneras, debe quedar claro, que ya existían antecedentes de prácticas de RSE en forma particular en algunas empresas desde la década de los ochenta en forma menos general, sin la existencia de estas organizaciones, que se han transformado en catalizadores y trampolines para su desarrollo permanente.

---

<sup>18</sup> Revista de la ACDE Nº 80. Mayo del 2007. Montevideo – Uruguay. Pág. 10

## 5. La RSE: una zona de intersección y alianzas entre las empresas, la sociedad civil y el Estado para intervenir en los problemas sociales.

Para los uruguayos, el ser hijos en parte de la tradición batllista - donde el "Estado" interventor, el "Estado" como equilibrante de relaciones de asimetría y desigualdad inclinando el fiel de la balanza hacia el lado de los más necesitados - nos ha hecho "naturalizar", "tradicionalizar", la existencia de políticas sociales casi como una "obligación" de ese Estado paterno y protector. Como señalan Barrán y Nahum, el "Estado empresario" y el "Estado árbitro" del conflicto social no nacieron con Batlle, si bien se consolidaron con él, a comienzos del siglo XX. Lo que sí nació con Batlle es el Estado deliberadamente "interventor y populista"<sup>19</sup>. Esta construcción histórica, con avances y retrocesos, con intentos de profundizaciones, desmontes, y nuevos impulsos, ha perdurado en el tiempo hasta nuestros días y pese a todas sus limitaciones e insuficiencias, continúa siendo un importante factor de integración y cohesión social.

Sin embargo, a partir de la década de los noventa, se observó un importante retiro del Estado como proveedor y ejecutor de políticas públicas, entendidas éstas como instrumentos de generación de bienestar insatisfecho en determinadas estructuras de "riesgo social"<sup>20</sup>. Como corolario, se desarrolló como fenómeno novedoso, la implementación y ejecución de políticas públicas por agentes privados (ONG) pero financiados por el propio Estado<sup>21</sup>. Hasta ese momento y desde sus comienzos, estas organizaciones venían ejecutando programas propios de asistencia a sectores fundamentalmente marginados, sustentadas financieramente por la solidaridad internacional, que había comenzado a disminuir e incluso a suspender su apoyo, luego del retorno a la vida democrática y ante las urgentes necesidades del nuevo mundo emergente de dificultades que se abrió a la caída del muro de Berlín y la aparición de los maltrechos regímenes del este europeo.

También en la década de los noventa, comienza a observarse la aparición de un tercer sector como proveedor en el "mercado de bienestar" o "estructuras de riesgo". Las empresas, a través de lo que se denomina Responsabilidad Social Empresarial (RSE), con la instrumentación y desarrollo de "Fundaciones" comienzan a diseñar, financiar y ejecutar políticas sociales hacia determinados segmentos menos favorecidos de nuestra sociedad. El Departamento de Economía de la FCS, ante la visualización del desarrollo creciente y la importancia que este fenómeno venía tomando en el ámbito empresarial uruguayo y mundial, así como las dimensiones que adquiría en los medios de comunicación, diseña la realización de un proyecto de estudio al respecto, cuyo objetivo central es aportar información específica sobre la RSE, tanto desde la óptica empresarial, como de la población y los consumidores en general. En el marco de este estudio del dECON, se define a la RSE como "el compromiso de las empresas a contribuir en el desarrollo económico, trabajando con

<sup>19</sup> BARRAN José Pedro; NAHUM Benjamín: "El problema nacional y el Estado: un marco histórico", en VVAA: "La crisis uruguaya y el problema nacional", Montevideo, 1986. Pág. 27.

<sup>20</sup> CASTEL Robert: "La inseguridad social" ¿Qué es estar protegido?" Pág. 35

<sup>21</sup> TERRA Francisco; BRUNET Nicolás: "ONG y enfoques de incidencia en temas de infancia" Estudio cualitativo de estrategias, metodologías y recursos en Uruguay. Comité de derechos del Niño Uruguay. Save de CHildren Suecia Montevideo Agosto 2005.



los empleados, sus familias, la comunidad y la sociedad en general, para mejorar la calidad de vida de todos. En otras palabras la RSE es el mecanismo mediante el cual las organizaciones contribuyen a la estabilidad del medio social y muestran su “rostro humano” a la comunidad. Sus fundamentos son maximizar la contribución de las empresa a la sociedad y minimizar los impactos negativos”.<sup>22</sup>

### “Política Social” un concepto que incluye y excede al de “Políticas Públicas”

Tradicionalmente, asociamos el término “políticas sociales” como equivalente al de “políticas públicas”. Esta equivalencia se produce inconscientemente por el hecho que señalábamos anteriormente, en cuanto a que nuestra matriz histórica en el diseño y ejecución de políticas sociales, coloca al Estado como eje central y casi exclusivo de este fenómeno en nuestro país, hasta casi la década de los años ochenta.

Como señala Herrera Gómez y Castón Boyer<sup>23</sup> se ha venido produciendo un cambio sustantivo en el desarrollo de las políticas sociales con la llegada de la crisis del “**Welfare State**” como modelo hegemónico, y con el pasaje hacia una sociedad más compleja y post-moderna. Han entrado en crisis los modelos caracterizados por ser “**racionales**” en cuanto que se han basado en lógicas y programas condicionales (que actúan a partir de las normas: si sucede “x”, entonces se debe hacer “y”) inspirados en esquemas concretos de medios-fines, que presuponían una cierta organicidad normativa de la sociedad. **Preceptivos** en cuanto amparados en normas y preceptos emanados de la autoridad, de carácter público, sobre la sociedad civil. **Estatales** en cuanto legitimados, guiados, y gestionados por el Estado como centro y vértice de la sociedad.”<sup>24</sup>

En la década de los años ochenta, ante la imposibilidad de asegurar un crecimiento constante de los derechos sociales mediante políticas centralizadas, fuertemente normativas y universales, han emergido y continúan emergiendo, nuevas orientaciones, estrategias y modelos de políticas sociales, que representan un marcado alejamiento del modelo tradicional racional, preceptivo y estatal. Con el tránsito a una sociedad pos-industrial mucho más heterogénea (plural y fragmentada), surgen nuevos actores (expansión del tercer sector, nuevo rol de las empresas), nuevos sectores sociales demandantes, nuevas formas de considerar y concebir, así como de implementar políticas sociales. Por lo que refiere a este trabajo, **aceptaremos como concepto de “política social” un concepto más amplio que ya no coincide con el de “políticas públicas”.** El concepto de política social será más amplio y diverso, integrado por nuevos objetivos, nuevos instrumentos, y por nuevos actores que sugieren, “adoptar e implementar lo mejor posible las políticas sociales a partir de definiciones y culturas diferenciadas de bienestar.”<sup>25</sup>

---

<sup>22</sup> COMISIÓN SECTORIAL DE INVESTIGACION CIENTIFICA. Proyecto conjunto Universidad sector productivo; formulario de proyecto Responsabilidad social de la empresa DECON-ACDE. Informe Final: “La Responsabilidad Social de las Empresas en el Uruguay.” Junio del 2007.

<sup>23</sup> Herrera Gómez Manuel y Castón Boyer Pedro. “Las Políticas Sociales en las Sociedades Complejas” Ed. Ariel. Barcelona España. (Octubre del 2003)

<sup>24</sup> Ídem anterior. Pág.16.

<sup>25</sup> Ídem anterior. Pág.19.

Dentro de esta formulación, queda claro que las políticas sociales, incluyen y exceden a las políticas públicas, como la expresión estas últimas de la respuesta estatal a la provisión de bienestar insatisfecho o demandado socialmente. Los actores de las políticas sociales ya no serán sólo los gobiernos nacionales, regionales, las administraciones municipales, o los organismos internacionales, sino que se integran además todas aquellas organizaciones y sujetos que proveen de bienestar a sectores de la población. Dentro de estos nuevos actores, podemos ubicar al denominado “Tercer Sector” comprendiendo a las ONGs y a las Fundaciones sin fines de lucro, donde el aporte empresarial como fuente de financiamiento, cumple un papel preponderante. Pese a estos cambios y transformaciones, el Estado no deja de ocupar un papel central de guía y articulación general, pero ya no exclusivo.

Sin pretender ingresar al debate sobre diferentes concepciones paradigmáticas de políticas sociales, señalaremos al pasar solamente que existe una visión “liberal” (intervenciones posteriores al fracaso del individuo, las familias o el mercado) y una “socialista” (intervenciones antes de los fenómenos, previsión de acontecimientos que generan necesidades sociales en un marco de desigualdad estructural), donde la política social es concebida como un instrumento para reproducir o modificar estas características de la sociedad.

Indican Herrera Gómez y Castón Boyer<sup>26</sup>, que podemos desde un punto de vista histórico-sociológico, encontrarnos con cuatro grandes concepciones sobre políticas sociales. Una primera “*asistencial*” cuyas intervenciones son el reflejo de una visión caritativa y de beneficencia, que no aborda en absoluto cambios o reformas en las estructuras sociales, económicas y políticas. Una segunda de “*control social*” en la cual los mecanismos de ayuda a los pobres y más desfavorecidos, tienen como objetivo regular las relaciones sociales y condiciones de vida de la población, para asegurar el orden, la paz, y la integración social. Una tercera como “*de reproducción social alargada de la fuerza de trabajo*”, en la cual la política social es comprendida como las intervenciones estatales para resolver la transformación de los no asalariados en asalariados. Una cuarta que catalogan de más madura y específica, interpreta las políticas sociales como “*realización de los derechos sociales de los ciudadanos*” entendida como realización de la igualdad de oportunidades. De todas maneras, alertan que, tomadas cada una en forma particular, expresan una visión limitada y parcial. “Incluso tomadas en bloque, no explican el **sentido más adecuado y dinámico de la política social como sistema complejo de acción de la sociedad sobre sí misma, que debe construirse en condiciones de elevada y creciente complejidad**”<sup>27</sup>. “**Reflexividad** política que las sociedades modernas ejercen sobre sí mismas para la distribución y la redistribución de los recursos materiales y simbólicos que determinan el bienestar.”<sup>28</sup>

Las políticas sociales como acciones concretas, generan un producto final de su intervención, que debe ser continuamente revisado y evaluado, para repensar y corregir los objetivos e instrumentos utilizados para la satisfacción de bienestar.

**Reflexividad**, además de repensar, significa actuar en forma permanente en función de esa reinterpretación de las acciones realizadas con anterioridad, con el objetivo de producir una modificación sobre un estado de cosas determinado.

---

<sup>26</sup> Ídem anterior. Pág.24-25.

<sup>27</sup> Ídem anterior. Pág.26.

<sup>28</sup> Ídem anterior. Pág.26.



“La nueva ecuación **“política social = reflexividad societaria”** (que la sociedad ejerce sobre sí misma, también a través del Estado como uno de sus actores) puede servir para evitar algunos errores y conducir hacia nuevos horizontes. En su núcleo central, la nueva ecuación afirma que se está abriendo una nueva fase histórica en la que las políticas sociales, ya no coinciden con las políticas públicas, entendidas estas últimas como aquellas medidas que son elaboradas y gestionadas por el Estado. Más bien este último asume una función de dirección - dentro de ciertos límites- coordinación y mediación”<sup>29</sup>. Esta “reflexividad” político-social no queda restringida al sistema estatal, sino que se expande al resto de los agentes que actúan o participan en los resultados de la provisión de bienestar, felicidad, o mejoras en la calidad de vida de la población.

**Este criterio de definición de “política social” como expresión de reflexividad de la sociedad sobre si misma, como forma de regular las oportunidades de vida según criterios de equidad entre grupos sociales diferentes a partir de criterios relevantes (posición en el mercado de trabajo, ingresos, edad, género, raza, etc.) es el que adoptaremos como válido a los efectos de este trabajo.**

De esta manera, en el marco de un Estado que asegura las libertades democráticas, toda institución y actor del escenario social debe: “sensibilizarse en la función social difusa de evitar formas de pobreza, marginación y desviación; debe actuar de forma equitativa, siendo consciente de que existe una tendencia a la circulación en la que la distribución de las oportunidades tiende a privilegiar a quines tienen mayores capacidades productivas, y debe realizar estas funciones con el máximo de auto-responsabilidad, es decir, con la mayor reflexividad posible”<sup>30</sup>.

## 6. Dimensiones de interés de la RSE mirada desde las políticas sociales.

Anteriormente señalábamos que se puede descomponer la RSE en varias dimensiones, según las diferentes conceptualizaciones y prácticas recabada en estudios sobre el tema, que apuntan a desarrollar distintos aspectos de la misma que implican decisiones y prácticas diferentes de las empresas, con respecto a la RSE. Estas dimensiones podemos esquematizarlas en los siguientes ítems:

- I. Ética empresarial.
- II. Calidad de la vida laboral.
- III. Marketing responsable.
- IV. Cuidado del medioambiente.
- V. Compromiso con la comunidad

En nuestro estudio, intentaremos aproximarnos, visualizar, **describir y discutir aquellas acciones de RSE, que pueden contribuir a la generación de bienestar, en el desarrollo o colaboración específica con políticas sociales acotadas a infancia, adolescencia y juventud.**

---

<sup>29</sup> Ídem anterior. Pág.26.

<sup>30</sup> Ídem anterior. Pág.35

Es evidente que se podrían encontrar o rastrear influencias en la generación de bienestar en cada una de estas dimensiones y seguramente dentro de ellas, estarán presentes parcialmente algunas acciones que podrían incluir a la niñez, adolescencia y juventud. Desde una decisión “**ética**” específica sobre no contratar niños o menores para realizar trabajos en la empresa, seguramente a salarios mucho menores y en condiciones de desprotección absoluta, hasta la provisión de un servicio de guardería propio en la empresa o contratado, para los hijos de los empleados, o el apoyo con una canasta escolar al comienzo de año lectivo que podría ubicarse dentro de la “**calidad de vida laboral**”, pasando por tener una “cadena limpia de proveedores”, con el rechazo de proveedores de la empresa, que no reúnan criterio de ética comercial (donde me importa lo que yo hago pero también lo que hacen aquellos que se relacionan con la empresa. Ej: rechazo de empresas que discriminan por raza, sexo, política, religión, que no tratan correctamente a sus trabajadores, que no cumplen con la ley, que no protegen el medioambiente.) El “**Marketing responsable**” también puede entonces ser un portador de influencias hacia la **generación del bien público, desde una decisión y conducta privada. Se puede además, fabricar “productos ecológicos”** que permitan por un lado no comprometer el futuro de las generaciones venideras, y por otro descomprimir recursos financieros de la sociedad, que pueden volcarse a otras actividades donde se necesita, en forma más eficiente. Se puede comprometer parte del precio que los consumidores abonan, a causas o instituciones dedicadas a la atención de políticas sociales, o a patrocinar eventos artísticos culturales o deportivos construyendo la imagen de la marca o empresa en una campaña publicitaria indirecta.

En síntesis las empresas contribuyen con **diferentes instrumentos y modalidades, para manifestar su “compromiso con la comunidad” y los problemas sociales.** Como señalábamos pueden:

- generar respuestas particulares y propias en el ámbito específico y limitado de la propia empresa.
- propiciar la formación y financiamiento permanente de “fundaciones” propias dedicadas a atender y desarrollar algún tema específico en forma permanente.
- coordinar esfuerzos y acciones conjuntas con ONGs y Fundaciones privadas sin fines de lucro ya estructuradas, dedicadas a la atención de algún problema social específico, proveyendo apoyo financiero, trabajo honorario, o productos elaborados en forma puntual o permanente.
- coordinar esfuerzos con el Estado a través del apoyo específico, financiero, trabajo honorario, o productos elaborados en forma puntual o permanente a diferentes programas o instituciones específicas de la orbita pública.
- Patrocinar eventos culturales, artísticos y deportivos de interés social.

## 7. Antecedentes de investigación relacionados con la RSE en Uruguay.

Como antecedentes empíricos más importantes que nos acerquen el tema, podemos señalar cuatro:

1 – De carácter estructural y general, sobre “Caracterización del Tercer Sector en las políticas de formación de capital humano en el Uruguay” realizado por Pascual Gerstenfeld, Director de la **Oficina de CEPAL en Montevideo** y por Álvaro Fuentes, consultor de la citada Oficina, quienes a su vez dirigieron la investigación, en **diciembre del 2005**.

2 – **La investigación realizada por el Prof. Oscar D. Licandro de la UCUDAL, referente a la “RSE”** cuyos objetivos eran: a) Aportar un panorama sobre el estado de la RSE en Uruguay; b) Identificar los principales aspectos de la gestión de la RSE: decisiones, actores, objetivos, presupuestos que se le destinan, formas de evaluarla, etc.; c) identificar los principales destinos de la acción social corporativa (ASC): causas, instituciones, beneficiarios; d) aportar insumos para siete tesis de grado. Sus resultados fueron expuestos en un Seminario sobre Marketing Social en la UCUDAL el 24 de **Mayo del 2006**, y su punto de observación es desde la perspectiva de las empresas y sus comportamientos.

3 – **Los estudios implementados por la Comisión de Investigación y Desarrollo de la DERES, efectuada por la empresa Equipos/Mori, en Julio del 2006.** Se señalaron como principales razones que motivaron esta investigación: “conocer en qué puntos las empresas asociadas a DERES tenían mayor facilidad para llevar adelante la iniciativa de la Responsabilidad Social Empresarial y sobre todo en qué aspectos estaban más necesitados, a la luz de ir desarrollando herramientas que le faciliten a la incorporación de prácticas de RSE”, manifestó Guillermo Deambrosi. “El segundo aspecto se basa en que hace cuatro años se había realizado un relevamiento similar, si se quiere no tan exhaustivo, por lo cual queríamos tener un indicador del avance de la RSE en el grupo de empresas asociadas a DERES”.<sup>31</sup> Este estudio también se posiciona para realizar sus observaciones mirando las empresas y sus comportamientos en cuanto a la RSE.

4 – **El estudio realizado por el Departamento de Economía de la Universidad de la República** sobre “La Responsabilidad Social de las Empresas en el Uruguay de hoy”, realizado por Giorgina Piani, Zuleika Ferre, Máximo Rossi, Natalia Melgar, presentados sus resultados en julio del 2007. “El principal objetivo de la encuesta RSE fue conocer el nivel de información y conocimiento de la población respecto al tema de RSE, así como las imágenes, actitudes y opiniones presentes en los encuestados al momento de su respuesta.”<sup>32</sup> Esta investigación a diferencia de las anteriores, se posiciona para observar el punto de vista de los consumidores y la población en general, fuera de las empresas. En la VI Jornadas de Investigación de La FCS (11 y 12 de Setiembre del 2007) fueron presentados además los primeros

---

<sup>31</sup> Revista DERES Nº 1 (Julio 2006). Montevideo – Uruguay Pág.28.

<sup>32</sup> dECON- UDELAR (Junio del 2007) (Giorgina Piani, Zuleika Ferre, Máximo Rossi, Natalia Melgar). Informe Final: “La Responsabilidad Social de las Empresas en el Uruguay de hoy.” Pág. 2.



datos de la encuesta realizada a empresas, realizando un análisis comparativo entre la visión de la OP y las propias empresas.<sup>33</sup>

## 8. Algunos datos iniciales relevantes

Como primera aproximación sobre una idea de cuantificación del global de dinero que se canaliza en las organizaciones del “Tercer Sector”, proveniente de donaciones de familias y empresas fundamentalmente, ascendía en el año 2003 a catorce millones doscientos mil dólares americanos (U\$S 14.200.000) según el estudio realizado por la oficina de la CEPAL en Montevideo.

Esto Representa el 9 % del financiamiento total, que se situó en 162.3 millones de U\$S. Incluidas en este Tercer Sector encontramos a las Fundaciones y ONGs sin fines de lucro que desarrollan y promueven la atención de políticas sociales. Se reparte su utilización según la actividad principal de las organizaciones destinatarias en: 3.5 millones de U\$S para educación y formación para el trabajo; 3.5 millones de U\$S para salud, rehabilitación y otras; 2.3 millones de U\$S en alimentación y nutrición; y 5.0 millones de U\$S en intervenciones integrales que incluyen la atención de mas de uno de estos rubros en forma simultánea. Por otra parte es importante señalar como una constatación importante, que la distribución territorial de estos recursos, arroja una concentración en Montevideo de dos tercios, y un tercio para las organizaciones en el interior del país.

En cuanto a **los estudios que incluyeron “encuestas” a empresas**, tanto la realizada por **DERES (Equipos Mori)** como la que llevó adelante el **Profesor Licandro de la UCUDAL**, las mismas se restringieron a una muestra de empresas integrantes de DERES o que habían participado en el Índice de Responsabilidad Social de ACDE. **Las empresas que formaron el universo de estudio, no fueron seleccionadas mediante procedimientos estadísticos**, tratándose así de una especie de “muestreo teórico” o “intencional”, por lo que los resultados no pueden ser generalizados al conjunto de las empresas uruguayas. De todas maneras, ambas investigaciones representan buenos esfuerzos de aproximación a la realidad.

**En el caso de la realizada por el dECON de la UDELAR**, la misma constituye una parte del proyecto de investigación sobre RSE financiado por la Comisión Sectorial de Investigación Científica (CSIC) y la Asociación de Dirigentes Cristianos de Empresas (ACDE).

Es importante remarcar que **este trabajo representa el primer esfuerzo serio y claro de aproximación a información con validez estadística**. “Esta encuesta constituye el primer relevamiento a empresas privadas con significación estadística, sobre involucramiento, opiniones y actividades en temas relacionados a la responsabilidad social.”<sup>34</sup>

Hasta este momento, todos los antecedentes de información poseían limitaciones metodológicas que impedían efectuar análisis más profundos con pretensiones de

<sup>33</sup> dECON - UDELAR (Setiembre del 2007) (Giorgina Piani, Zuleika Ferre, Máximo Rossi, Natalia Melgar). La responsabilidad Social Empresarial en Uruguay. Una visión desde la Ciudadanía y de las Empresas. Ponencia presentada en las VI Jornadas de Investigación de la FCS. Montevideo.

<sup>34</sup> dECON - UDELAR (Setiembre del 2007) (Giorgina Piani, Zuleika Ferre, Máximo Rossi, Natalia Melgar). La responsabilidad Social Empresarial en Uruguay. Una visión desde la Ciudadanía y de las Empresas. Ponencia presentada en las VI Jornadas de Investigación de la FCS. Montevideo.



inferencia sobre sus resultados, constituyendo todos, limitados acercamientos a la explicación de la RSE, sin la posibilidad de concluir contundentemente sobre sus hallazgos.

El marco muestral utilizado para la encuesta del dECON fue el Registro de Actividad Económica Permanente del año 2005 del INE. La muestra es representativa de empresas de más de 50 trabajadores ocupadas en los sectores comercio, industria y servicios, entrevistándose a 95 empresas de un total de 122 proyectadas de Montevideo y Zona metropolitana de las divisiones D a N del CIIU-rev3º, en un diseño muestral estratificado simple, de un universo total de 795 empresas que reunieron dichas características. El relevamiento se llevó a cabo entre los meses de abril y junio del 2007.

#### Características de la muestra:

##### Sector de Actividad

	Porcentaje
Comercio	16,0
Industria	30,0
Servicios	54,0

##### Cantidad de empleados a diciembre de 2006

	Porcentaje
Entre 50 y 100	43,2
Entre 100 y 150	15,2
Entre 150 y 200	14,9
Entre 200 y 300	9,1
Más de 300	17,6

##### Tipo de Capital

	Porcentaje
Capitales Nacionales	65,8
Capitales Extranjeros	10,0
Cap. Nacional en Acuerdo con Extranjeros	24,2

##### Antigüedad de la Empresa

	Porcentaje
Antes de 1982	67,0
Después de 1982	33,0

#### Como algunas de sus principales conclusiones podemos señalar:

- ✓ el **55%** hace referencia a una **correspondencia entre RSE y el apoyo o compromiso con la “Sociedad, Comunidad y/o Pueblo”**.
- ✓ “A la hora de analizar quienes deberían ser principalmente **responsables de apoyar proyectos comunitarios y de caridad**. Encontramos diferencias por

sectores de actividad. En el **sector servicios las respuestas se concentran en los gobiernos, como principal responsable, mientras que ninguna de las empresas industriales consideran que es responsabilidad de las grandes empresas.**<sup>35</sup>

- ✓ “Al tratar sobre la distribución de respuestas sobre **“ayudar a reducir la brecha entre ricos y pobres”** la mayor parte de las empresas de la industria consideraron que ambos (las empresas y el gobierno) son igualmente responsables (48% y 46% respectivamente), en el caso de los servicios, la mayor parte de las empresas (58%) consideran que el gobierno es el principal responsable.<sup>36</sup>”
- ✓ Del procesamiento de información, surge un ordenamiento en el que las **áreas de clientes y “comunidad” ocupan niveles intermedios de importancia** en relación al área de “empleados” que ocupa la posición principal.
- ✓ **Más de la mitad de empresas informan que tienen planes específicos para reclutar jóvenes sin experiencia.** Si se considera por sector, la industria y el comercio manifiestan mayor énfasis en este aspecto (60%).
- ✓ “Respecto a la **realización o implementación de algún programa o planes de ayuda y/o desarrollo de la familia de los empleados**, en todos los sectores de actividad las **respuestas afirmativas son inferiores al 50 %**, siendo la industria donde se da el máximo que es notoriamente superior al resto. Se verifica nuevamente que según el tamaño de las empresas, este ratio es creciente y considerando el origen de los capitales resulta que para las empresas extranjeras asciende a 55% mientras que en el caso de las nacionales es muy inferior (25%)”.<sup>37</sup>
- ✓ **Algo más de la mitad de las empresas realizaron algún programa para mejorar las condiciones de vida de la comunidad.** “En las empresas de la industria este porcentaje alcanza el 56% y en aquellas de capitales nacionales se eleva al 60%. Algunos ejemplos de este tipo son: donaciones o colaboraciones e implementaciones de programas culturales y educativos. Por otra parte se destaca que el 41% de las empresas declaran haber realizado programas de actividades culturales, deportivas o sociales conjuntos entre la empresa y la comunidad. El porcentaje es considerablemente superior en las empresas más grandes (63%) y ocurre lo contrario en aquellas empresas de capital extranjero para las cuales este ratio cae al 14%. Entre los ejemplos mencionados se destaca la realización de actividades deportivas y culturales (teatro cine arte) así como otras actividades sociales.”<sup>38</sup>

---

<sup>35</sup> **deCON - UDELAR (Julio del 2007)** (Giorgina Piani, Zuleika Ferre, Máximo Rossi, Natalia Melgar). La Responsabilidad Social de las Empresas. La visión de las empresas. Informe fecha 31/07/2007. Montevideo

<sup>36</sup> Ídem. anterior.

<sup>37</sup> **deCON - UDELAR (Julio del 2007)** (Giorgina Piani, Zuleika Ferre, Máximo Rossi, Natalia Melgar). La Responsabilidad Social de las Empresas. La visión de las empresas. Informe fecha 31/07/2007. Montevideo

<sup>38</sup> Ídem Anterior.

- ✓ **Se encontró que la cuarta parte de las empresas realizaron algún programa social conjunto con Organizaciones No Gubernamentales (ONG) en el año 2006**, manifestándose un 47% de respuestas afirmativas en el sector comercio y un 18% en el sector industria. Las ONG más nombradas fueron: Un techo para mi país, Abrojo, Giralunas, Fundación Logros y Los Pinos.
- ✓ “En conexión con lo anterior, se les preguntó como calificaban la implementación de programas sociales conjuntos entre empresas y ONG de acuerdo a su experiencia profesional.”<sup>39</sup> **Más de la mitad manifestó una opinión positiva dado que su evaluación es muy eficiente o eficiente.** El 18% de las empresas que implementaron programas de este tipo en el 2006 evaluó como muy eficiente, y el 71% como eficiente, mientras que aquellas que no implementaron programas el 33% los percibe como no eficientes.
- ✓ **En relación a la relación o el vínculo con el Estado, el 31% respondió afirmativamente haber apoyado algún programa social estatal**, fundamentalmente relacionados con el Ministerio de Desarrollo Social, la ANEP, Presidencia de la República y Ministerio de Salud Pública.
- ✓ **Como una de las reflexiones primarias de este estudio, se señala que “las empresas de capital nacional parecen tener un mayor grado de relacionamiento con asuntos sociales de interés comunitario”**<sup>40</sup>

Reafirmando esta conclusión primaria del dECON, **un procesamiento posterior que realizamos como parte del informe final del “Taller de Políticas Sociales”** y presentado en las VII Jornadas de Investigación de la FCS, **arrojó como resultado la no verificación de una hipótesis inicial de trabajo, que proponía que en las empresas grandes, de capital extranjero y del área de los servicios o el comercio, este fenómeno se presenta con más fuerza, debilitándose en la medida que estos factores cambiaban.**

## 9. Aspectos metodológicos del campo: las entrevistas.

Incluimos en nuestro diseño de investigación la realización de “entrevistas en profundidad” con el objetivo de visualizar desde la perspectiva de los propios actores (empresas y ONGs), rastros que nos puedan hacer **reflexionar sobre las posibles motivaciones, que contribuyan a explicar cómo y de qué forma se produce el apoyo de las empresas a la comunidad en el marco de la RSE y en particular en el apoyo a la infancia adolescencia y juventud.**

Ahondaremos en algunos aspectos que hacen a cómo se procesan las relaciones ONGs-Empresas-Estado intentando rescatar las diferentes experiencias en concreto y las visiones que cada uno de los involucrados tiene sobre este fenómeno y sobre la conducta del resto, buscando visualizar una cierta

---

<sup>39</sup> Ídem Anterior.

<sup>40</sup> dECON - UDELAR (Julio del 2007) (Giorgina Piani, Zuleika Ferre, Máximo Rossi, Natalia Melgar). La Responsabilidad Social de las Empresas. La visión de las empresas. Informe fecha 31/07/2007. Montevideo



correspondencia en cuanto al manejo de estas acciones y programas, con el que tradicionalmente se realiza en cualquier política social, desde el sector público.

Se contactaron 14 empresas y 7 ONGs, realizando las entrevistas que se fueron pactando en forma más rápida entre el 21 de julio y el 31 de Agosto del 2008.

En el caso de las empresas, todas son nacionales a no ser una que posee un socio minoritario extranjero, de las ramas de los servicios e industria, tanto privadas como públicas. Hemos confirmado que todas ellas han participado en la edición 2007, 2008 y 2009 del “Índice Nacional de Responsabilidad Social” (INRS) elaborado por ACDE\_DERES en convenio con el dECON de la FCS.

Las ONGs, fueron Fundaciones sin fines de lucro, destinadas a realizar específicamente acciones y programas vinculados a la infancia, adolescencia y juventud.

Todas las empresas son integrantes de DERES, una de las dos organizaciones que nuclea a las empresas que impulsan el desarrollo de la Responsabilidad Social empresarial en el Uruguay.

En virtud de que nuestro centro de interés se hallaba en profundizar aspectos vinculados a la RSE y por ende a la presencia y características del fenómeno y no la ausencia, es que se estableció como criterio, entrevistar a empresas que realizaban acciones o programas hacia la comunidad, destinados a la infancia, adolescencia o juventud, en forma directa y/o en coordinación o acuerdos con ONGs u organismos del Estado.

Asimismo, las ONGs que se seleccionaron, debían haber recibido apoyos empresariales para el desarrollo de sus actividades.

Las personas entrevistadas revestían cargos directivos o gerenciales en el caso de las fundaciones y gerenciales o de encargatura con respecto al desarrollo de la RSE en las empresas.

Se definió utilizar una pauta flexible de entrevista, que guiara el intercambio y la conversación, dentro de los límites de los temas que nos interesaban.

En cuanto al procesamiento del material resultante, el mismo se desgrabó y se analizó con el programa Maxqda2007.

## 10. Análisis.

El tipo de análisis que realizaremos es el denominado “análisis temático”<sup>41</sup> para el cual definimos una serie de categorías y códigos que aplicamos a todas las entrevistas. Buscamos visualizar su recurrencia, aparición e importancia, así como hacer referencia a los significados desde la óptica de los propios actores, con el

---

<sup>41</sup> Bardin Laurence Análisis de contenido. Madrid- España. Pág. 135.



objetivo de contrastarlos con los contenidos de nuestras categorías definidas en nuestro marco teórico.

Para ello hemos definido los siguientes códigos para trabajar:

**a) Dimensión Valorativa – : Concepciones éticas y visiones**

Esta categoría reúne el conjunto de significados y contenidos, que en cierta forma cargan, dibujan, delimitan y definen parte de las acciones que se realizan en el resto de las categorías o momentos de las acciones de RSE.

- 1 **RSE:** Incluye las distintas conceptualizaciones sobre RSE y cómo estas repercuten en el desarrollo de acciones hacia la comunidad.
- 2 **Filantropía:** Recoge la conceptualización de acciones de "caridad" como etapa temporalmente anterior y opuesta a las actuales prácticas de RSE cargadas de otros contenidos y objetivos.
- 3 **Solidaridad, reciprocidad, integración social:** Recoge los conceptos que describen el sentido de la necesidad de las acciones de compensar los problemas de desigualdad, de pobreza, de desamparo.

Entre la interacción de estos tres códigos o sub-categorías se delimita y dibuja un escenario en el cual se desarrollarán las acciones de RSE, marcando algunas posturas que diferencian y definen algo específico distinto y nuevo, pero que por ser nuevo no deja de mantener en sus matriz algunas prácticas anteriores que se redefinen. Por la matriz de códigos podemos observar que este fue uno de los temas en que más hicieron hincapié las empresas, teniendo un desarrollo muy menor o casi referencial en el caso de las ONGs.

En primer lugar se reconoce la existencia de un nuevo paisaje en el cual los claros y duros límites del Estado han comenzado a desdibujarse y redefinirse.

***“Hoy en día creo que todo el mundo tiene claro que el Estado no puede ni debe hacerlo todo.... necesariamente hay espacio para compartir con el Estado, con la sociedad civil sobre todo para colaborar con el desarrollo social –más que nada... cambiar el mundo. Para bien - por supuesto- cambiar el mundo para mejorarlo.”***

En esta primera frase que hemos seleccionado, se entrecruzan varios de los problemas que abordamos en nuestro marco teórico, de las categorías de RSE y políticas sociales a las que hicimos referencias. Por un lado, se expresa con claridad que la generación de bienestar y el desarrollo de la sociedad ya no son competencia exclusiva del Estado, expresada en la provisión pública de políticas sociales, sino que las empresas y las organizaciones de la sociedad civil como actores sociales relevantes, haciendo uso de su “sensibilidad”, esperan y exigen poder participar reflexivamente en la “función social difusa” de evitar formas de pobreza y marginación, interviniendo en la generación de bienestar social.

Por otra parte este fragmento de discurso recoge uno de los aspectos señalados inicialmente como centrales en la mayoría de las definiciones citadas de RSE, en cuanto a la necesidad de contribuir al desarrollo de una sociedad mejor, apoyando la reducción de las desigualdades sociales y el aumento de la justicia social, reconciliando la economía con la ética, asumiendo conductas responsables ante la mayoría de las consecuencias de sus propios actos.

Las empresas se auto reconocen como actores de ese nuevo paisaje, el cual pueden compartir con el Estado y las ONGs, para colaborar en una función social que históricamente por la lógica del desarrollo capitalista basado en la maximización de los beneficios económicos, no se encontraba dentro del paquete de cuestiones de su interés. En ese “no puede” y “ni debe” se estaría reconociendo la imposibilidad del Estado de hacer frente a todos los aspectos de la organización de la vida social por un lado y a al mismo tiempo se expresa una sentencia valorativa de que no es positivo ni siquiera intentarlo.

Esto además se refuerza con un “convencimiento” de que “hay que hacer algo”, que no se puede seguir mirando hacia el costado, de que el cúmulo de problemas de las sociedades modernas, impone una mirada crítica y activa, que reclama y exige un papel de las empresas en su solución, en virtud de la relevante posición asumida en su gestación. Es también la expresión en parte, de una visión de “reflexividad social” que integraría este nuevo formato de políticas sociales al que se refiere Herrera Gómez y Castón Boyer y que compartimos en nuestras definiciones iniciales.

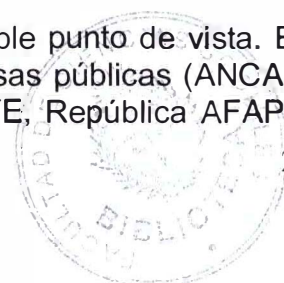
***“la actual dirección..., que tiene siete u ocho años es claro que tiene un convencimiento que hay que hacer algo por el medio ambiente, por el futuro de nuestros hijos, por la pobreza, que nos guste o no, crece...Y eso hay que hacerlo porque está bien, no para quedar bien.”***

Desde una perspectiva de la ética de la responsabilidad, se hace patente la tensión entre pasado presente y futuro al manifestar la necesidad de hacerse cargo de los resultados o consecuencias de las conductas recientes, pensando en las generaciones futuras, apareciendo la ética como un elemento central y recurrente en cuanto a la “definición de lo correcto”, a los fundamentos de las obligaciones y del deber. Estaría indicando a nuestro juicio en este caso un muy importante peso relativo de los valores como insumo de las prácticas empresariales, en contraposición con aquellas posturas que hacen mayor hincapié en los resultados económicos.

Asimismo las empresas comienzan a darse cuenta de que desde el resto de los actores sociales, este nuevo papel comienza a ser percibido y canalizado positivamente.

***“... empezas a ver que dentro del Estado también hay una corriente –digamos-, que visualiza y ve a las empresas proactivas en este terreno. ... estamos viendo que desde el Estado se está reconociendo de alguna manera el accionar de las empresas”***

Este reconocimiento estatal, debe ser analizado desde un doble punto de vista. En primer lugar, debemos señalar, que la mayoría de las empresas públicas (ANCAP, ANTEL, Banco de Seguros del Estado, Banco República, UTE, República AFAP y



OSE) son socias integrantes de DERES y poseen programas propios de responsabilidad social en ejecución, participando todas menos OSE en la última edición del IRSE durante el año 2009. De esta manera, el Estado empresario parece alinearse, convalidando e impulsando esta nueva práctica empresarial, como una política de todos sus emprendimientos productivos. En segundo lugar, en la reciente "VII Conferencia Interamericana sobre Responsabilidad Social Empresarial", realizada en Punta del Este del 1º al 3 de diciembre de 2009, el director de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP) en representación del Poder Ejecutivo, Cr. Martín Dibarboure expresó en su lanzamiento, que "todo Estado tiene responsabilidad social, de hecho las políticas públicas tienen como foco el bienestar de la ciudadanía y la vida digna de los habitantes." Por lo tanto, el Estado asume posturas socialmente responsables desde sus propios emprendimientos empresariales y al mismo tiempo considera como socialmente responsable la provisión de bienestar desde las políticas públicas. "Es difícil definir donde empieza y dónde termina la responsabilidad social del Estado o de una empresa..." (In: [http://www.presidencia.gub.uy/\\_web/noticias/2009/10/2009102106.htm](http://www.presidencia.gub.uy/_web/noticias/2009/10/2009102106.htm))

Haciéndose eco de esta nueva realidad, el Estado también ha comenzado a intervenir tímidamente a nuestro juicio en relación a lo que podría hacerlo - aunque bueno es decir que lo haga por lo menos con timidez - con el objetivo de favorecer el desarrollo de un enfoque integral que contemple los aspectos financieros, ambientales y sociales en los proyectos de inversión de los nuevos emprendimientos productivos.

***...“En la evaluación del proyecto ya no entran sólo evaluaciones económicas, entran aspectos sociales y medio-ambientales entonces nosotros entre cincuenta proyectos salimos terceros en donde el Banco República sólo consideró la parte de resultados – la parte económico-financiera -, el Ministerio de Industria que no tenía nada que ver, entró a ver cómo en los proyectos impactaba la mano de obra, cómo impacta en la sociedad, en aumento de mercado, cómo impacta en el medio ambiente, cómo trata a los efluentes, cómo maneja todo eso.***

***O sea que el Estado está tomando en cuenta todo eso y aquella empresa que no hace nada no va a poder puntuar en esos aspectos.”***

Las ONGs como actores involucrados de este escenario también visualizan y reconocen este nuevo fenómeno y en cierta forma depositan una cierta esperanza en cuanto que pueda transformarse en algo de mayor volumen e incidencia.

***“Nosotros creemos que las empresas cada vez están teniendo mayor concientización en cuanto a la responsabilidad social y que todavía queda mucho más por desarrollar”***

El segundo elemento a destacar, es la construcción del concepto de RSE en contraposición con el de "filantropía" portadora de otros significados, basados en la caridad más de corte cristiano, donde sólo importa la acción de quien la realiza y los efectos individuales hacia el realizador, sin importar los resultados finales obtenidos por el beneficiado, ni reparar si existieron o no efectos emergentes no deseados, además de no dar publicidad sobre los hechos como parte central de este concepto. Este rastro cristiano podemos ubicarlo en el Evangelio según San Mateo en el Capítulo 6 donde dice: "Guardaos de hacer vuestra justicia delante de los hombres, para ser visto de ellos, de otra manera no tendréis recompensa de vuestro Padre



que está en los cielos. Cuando, pues, des limosna, no hagas tocar trompeta delante de ti, como hacen los hipócritas en las sinagogas y en las calles, para ser alabados por los hombres; de cierto os digo que ya tienen su recompensa. Mas cuando tu des limosna, no sepa tu izquierda lo que hace tu derecha, para que sea tu limosna un secreto; y tu padre que ve en lo secreto, te recompensará en público”.<sup>42</sup>

Las empresas hacen una diferenciación muy precisa, marcada y recurrente de que la RSE trata de otra cosa, con otros contenidos, otras lógicas y asimismo que representa una superación de una etapa anterior por no decir primitiva de las conductas de éstas.

***“... la diferencia que hay entre la filantropía y la RSE es que vos sabes a dónde va tu dinero.”***

***“En la filantropía por la misma razón ética de la filantropía te lo doy no voy a publicarlo y ni siquiera te voy a preguntar qué hiciste con el dinero porque para algo te lo di... Esa es la diferencia.”***

***“A veces rayamos en la filantropía por el cuidado de no contar.”***

***“Si yo no tengo un enfoque de porqué, por cuánto y todo lo demás,...ese día es filantrópico...”***

***“en otra época se hicieron y se podrían llamar acciones de apoyo, quizás filantropía, pero hoy por hoy tienen otra conceptualidad”.***

***“Yo recuerdo en esas épocas en que nosotros no teníamos un camino de RSE –como yo te decía- estábamos en esa “etapa”... ”***

En nuestro marco teórico abordábamos como diferencia fundamental entre las acciones de carácter filantrópico y de RSE, la generación simultánea en el caso de esta última, de valor social y económico, más que las razones expresadas por los propios entrevistados.

Los entrevistados fundamentalmente parecen centrar sus diferencias partiendo de una concepción cristiana basada en la caridad, la limosna, el asistencialismo y la atención de necesidades urgentes y puntuales.

Tradicionalmente en todo el mundo, el concepto de filantropía ha estado asociado a la donación de recursos económicos o materiales con el objetivo de apoyar causas de bien general, patrocinadas generalmente por fundaciones, basadas en la lógica benefactor - beneficiario.

Las fundaciones en nuestro país están reguladas por la Ley 17.163 del 1° de Setiembre de 1999, reconociéndolas como personas jurídicas que disponen de un capital o patrimonio, utilizable en un proyecto cuyo objetivo es alcanzar el bien común, sin fines de lucro, con estatutos y controles del MEC.

Contradictoriamente con lo expresado en las entrevistas, hemos podido constatar tanto a nivel internacional como local que son muchísimas las empresas que canalizan recursos y establecen alianzas con Fundaciones sin fines de lucro como forma de participar solidariamente en la solución de problemas sociales de la comunidad, integrándolas a su estrategia de negocios, que al mismo tiempo que generan “valor social” pueden convertirse en una vía de generación de “valor

---

<sup>42</sup>Evangelio según San Mateo. Cap. 6 Versículos 1 al 4. Santa Biblia. Antigua versión de Casiodoro de Reina (1569). Revisión de 1960.

económico”, a partir de la mejora de la imagen corporativa de las empresas en la comunidad y por lo tanto, en el reforzamiento de las marcas y productos en el mercado. A partir del establecimiento de estas alianzas, la donación de recursos hacia organizaciones de la sociedad civil que realizan acciones filantrópicas, dejan de estar al margen del negocio y comienzan a alinearse con sus modelos de negocios, pasando a ser parte de las políticas de RSE.

Sin embargo, los entrevistados parecen hacerse eco del reconocimiento de este pasaje por etapas anteriores que describíamos al comienzo de nuestro trabajo, donde efectivamente estas acciones se encontraban al margen de las estrategias de negocios, no logrando producir ese efecto combinado de valor social y económico simultáneo. Contradictoriamente si recorremos con cuidado el conjunto de acciones de apoyo a la comunidad que realizan las empresas que se entrevistaron, vemos que efectivamente la gran mayoría de ellas están alineadas a la estrategia empresarial de ésta, con el objetivo expreso (que no significa que lo logren) de generar un beneficio económico además de un beneficio social, fundamentalmente a través del fortalecimiento de la marca en el mercado y el reconocimiento público como empresa que se comportan responsablemente ante la comunidad.

En tercer término se expresa como elemento central, distintivo y nuevo de la RSE, la sustentabilidad del negocio en el tiempo, la introducción de la variable del largo plazo en la ecuación de la empresa dejando de lado la maximización de ganancias en el presente como eje primordial. Se introduce la noción de “valor futuro” como contrapeso del “valor presente” que tiene como efecto el abandono de prácticas depredatorias y de agudización de conflictos sociales que inviabilizarían el funcionamiento de la empresa sostenidamente.

***“A todo precio los accionistas lo que miraban era cuánto les ingresaba y ese era el único foco que había. Claro cuando empiezan a tomar conciencia que el foco no... uno puede tener en un año maximizar las ganancias y hubieron casos muy sonados, no? De presidentes de compañías que hacían dar un altísimo retorno en los períodos cortos pero la reinversión y el largo plazo y pensar la empresa para el futuro y todas esas cosas no eran parte de su cuento. Y entonces cuando esas empresas caían abruptamente qué pasaba? Pasaba que el líder estaba estimulado, estaba estimulado a dar valor presente y no dar valor futuro. Entonces la RSE uno de los aspectos quizás de gran novedad que introduce es la “sustentabilidad” al largo plazo del negocio que sea, del negocio que sea. Uno la variable del largo plazo tiene que integrarla, sea por la comunidad, sea por el medioambiente, sea por las posibilidades de ir generando riqueza hoy y para adelante.”***

***“Tu empresa apunta a tener un desarrollo sostenible, que tiene una seriedad, una profesionalidad, que está instalada en una sociedad que le permite una “licencia” -como se dice-, sabes que está en armonía con sus trabajadores, con su comunidad...”***

***“acá hay una palabrita que es la sustentabilidad, ya no la rentabilidad de hoy o de mañana, sino la rentabilidad de mi negocio en el tiempo.”***

En cuarto lugar se percibe a la RSE como la continuación de etapas anteriores en las que las empresas desarrollaron algunos modelos de “mejoras continuas” y “managment modernos” y que además incluye varias dimensiones, no sólo la de

apoyo a la comunidad. Adquiere así sustento, la idea expresada anteriormente de que las empresas se hacen y no nacen socialmente responsables, recorriendo una etapa de aprendizaje y profundización.

***“...históricamente se hicieron acciones que hoy claramente se identifican con acciones de Responsabilidad Social...”***

***“... desde aquel momento al llegar a la explicación de un programa de RSE vienen entre medio muchos aspectos como tienen que ver con el aprender toda la organización a trabajar con metodologías de “management” moderno, eficiente, o que busquen la eficiencia, que busquen la mejora continua”.***

***“La RSE no es algo que aparece y que las empresas que la adoptan la adoptan de cero...es una metodología de trabajar bien, que se suma a las que ya han venido en otros momentos, que le da un rol nuevo a la empresa....”***

***“...en ese contexto, hay organizaciones que ingresan a la RSE de cero,... y hay otras que entran como un elemento más de lo que ya venían haciendo.”***

***“...hay otras que solo hacen políticas hacia la comunidad o hacia aspectos sociales y sienten que están haciendo RSE y solo están trabajando en esa dimensión”***

También se hace referencia a alguna de las otras dimensiones que la encuesta del dECON ilustraba como de mucha relevancia, como son la relación con los trabajadores.

***“Fue relevante en lo que un aspecto de la RSE hace, olvidémonos de la comunidad por un momento. Uno de los fines era generar un ambiente laboral diferente a como lo conocimos”***

***“Nosotros ambicionábamos una forma de trabajar diferente. Un cuidado diferente del funcionario - no sé si mucho mejor pero diferente-...”***

En definitiva se trata de hacer confluir la práctica de las empresas con acciones que impacten beneficiosamente en la sociedad, o que por lo menos comiencen a controlar las externalidades negativas de su gestión.

***“Abiertos a lo que pasa afuera, viendo dentro de nuestras posibilidades, se puede o no se puede; o pensar nuestros negocios, y al mismo tiempo que pensamos en nuestros negocios, y al mismo tiempo que pensamos en ellos, de qué manera podemos hacer algo además, que impacte beneficiosamente, este, un poco en esta forma media intuitiva.”***

En quinto lugar a partir del reconocimiento de la RSE como concepto y práctica en construcción, la misma puede observarse con ciertas contradicciones desde dos puntos de vista. En primera instancia, una vez consolidada, producirían una especie de olvido de sus verdaderos contenidos a partir de un cierto acostumbramiento, por lo cual se estaría desvirtuando la misma y requiere estar atentos.

***“Es que a veces nos pasa tanto, que la gente se olvida que es un servicio de responsabilidad social, que ahora es el modo que se usa, que es algo***



***comunitario, pierden la perspectiva... a veces eso es contradictorio.”***

Por otro lado la ausencia de áreas específicas de aplicación dentro de la empresa entelecería su expansión. Encontrar un equilibrio parece ser el objetivo a buscar.

***“...no somos una empresa que tenga un gran desarrollo de la RES, como la asignación de un sector, un área específica que se encargue de la RES, y por lo tanto no tenemos como tienen algunas, un “balance social”. No hacemos “balance social”.”***

***“Tampoco tenemos un área específica que organice las acciones de responsabilidad social, las fiscalice y rinda un balance interno de las acciones”.***

Otra de las vertientes que se entrecruza en este tamiz de relaciones entre distintos actores sociales y que se imbrica con la concepción de RSE es la de la solidaridad, la reciprocidad y la búsqueda de la integración social. Solidaridad como opuestos a la “competencia” que rige fundamentalmente en los mercados económicos y en el mundo de las empresas y el trabajo, que buscaría brindar apoyo, respaldo y protección a los sectores menos favorecidos en la sociedad. Es una concepción que se recoge tanto en el discurso de las ONGs como desde las empresas y que en parte de su ejercicio busca resolver problemas de equidad que poseen múltiples facetas y múltiples propuestas que pasan por el voluntariado, el sentirse responsable por las cuestiones comunitarias, el compromiso afectivo y un plus cargado de significación.

***“Estamos convencidos que efectivamente los problemas de igualdad, de injusticia, de equidad se tienen que empezar a trabajar desde niños”***

***“...solidaridad anticipando y resolviendo problemáticas...”***

***“...premiamos las buenas actitudes, actitudes no deportivas, sino actitudes sociales.”***

***“una sociedad integrada, una sociedad que intenta ser solidaria..., la formalidad va implícita, va de la mano en esa visión. ...muchas empresas no lo ven, y a veces los jóvenes no lo ven porque no están estimulados para ver eso del largo palazo”***

***“el plus que tiene que poner la persona que cumple el servicio teniendo la conciencia de que eso es no un favor, sino algo que yo lo tengo que dar con algo más que con trabajo, que con dinero, que con algo... tienen que tener un plus para que cumpla la función verdadera.”***

***“...acá hay que tener presente que son temas que después también terminan en lo afectivo y en un vínculo mucho más que lo que diga un número...”***

***“Nos sentíamos demasiado responsables de hacer algo que no estuviera aportando algo más a la comunidad”***

***“...es una política empresarial de tener un servicio que sirva para todos porque es integrador”.***

Hemos podido constatar a través del análisis del discurso, lo que aparecía en la mayoría de las definiciones de RSE referido a la necesidad de contribuir al desarrollo de una “sociedad mejor”, con “justicia social”, “promoviendo la reducción de las desigualdades sociales”, convirtiendo a las empresas en actores y no espectadores en las soluciones de muchos de los problemas de las sociedades modernas, que no son otra cosa que parte de los efectos directos o indirectos de sus propias prácticas. Representa también esa actitud reflexiva característica del nuevo formato de políticas sociales, que no queda restringida al sistema estatal y que se expresa en el resto de los agentes que actúan o participan en los resultados de la provisión de bienestar, felicidad, o mejoras en la calidad de vida de la población, como forma de regular las oportunidades de vida según criterios de equidad entre grupos sociales diferentes.

Finalmente, tampoco ha quedado ausente la reciente conceptualización sobre las cadenas de valor y los negocios inclusivos, aunque su mención resultó claramente marginal.

***“En DERES se hizo todo un plan de “cadenas de valor” que termina ahora se va a hacer la ceremonia final con BID y con AVINA donde de cinco empresas de DERES, establecieran un programa de RSE con proveedores –son micro y medianas empresas, son todas pymes- que integran su cadena de valor, para que aquella empresa grande -puede ser Shopping Tres Cruces, o curtiembre Brana, como puede ser MP (medicina personalizada)- están logrando ellos imponerle a sus proveedores que compartan esa visión de negocios responsable que tienen ellos. Entonces cuando voy a elegir a mi proveedor voy a elegir al que tiene eso.”***

***“lo que pasa es que el cliente está afuera, el cliente nos está diciendo: ...”miren que ustedes como proveedores van a tener más valor para nosotros, van a tener un plus porque ustedes están haciendo esto y nos interesa.”***

Todo este conjunto de definiciones, valores y contenidos vinculados a la RSE estarán implícitos en cómo se diseñen, implementen y evalúen las acciones de RSE, en el marco de un modelo que tiende a reproducir el ejercicio de las políticas públicas, generando algunas sinergias en la interacción con el Estado y las ONGs.

Por esta razón, las próximas categorías tenderán a abordar cómo se producen en concreto las acciones de apoyo a la comunidad enmarcadas en la RSE desde la perspectiva de que son efectivamente en su totalidad o en parte, una política social, que posee un origen demandado o percibido, un diseño, un tipo de intervención a realizar, instrumentos y medios a utilizar, una extensión temporal, planificación, logística, presupuesto, control y evaluación. Estos elementos los consideramos parte integrante de esa “reflexividad social” entendida como la acción de la sociedad sobre sí misma que debe construirse y reconstruirse en condiciones de elevada y creciente complejidad como señalan Herrera Gómez y Castón Boyer, para redistribuir los recursos económicos y simbólicos que determinan el bienestar social, reinterpretando continuamente el resultado de las acciones anteriores con el objetivo de producir una modificación sobre un estado de cosas determinado. Las intervenciones concretas de las políticas sociales, generan un resultado que debe ser continuamente evaluado y revisado, para repensar y corregir los objetivos e instrumentos utilizados para la satisfacción de bienestar.

## Dimensión –Planificación – Programación – Decisiones.

Esta dimensión representaría parte de los primeros pasos o elementos equivalentes al “diseño” de las políticas sociales pero en el lenguaje de los propios involucrados.

- 4 **Demandas solicitadas o ideas propias:** Refiere a si las acciones de apoyo a la comunidad surgen como demanda de algún sector específico o es promovida directamente desde la empresa sin demandas.
- 5 **Decisiones sobre en qué y cómo colaborar:** Aspectos relacionados o que influyen en la toma de decisiones de que causa o apoyo realizar, así como a partir de que medios. También cómo estas decisiones se procesan en cada ámbito.

Aún nos encontramos en la etapa inicial de las acciones de apoyo a la comunidad, en la etapa en que comienza a definirse en qué colaborar y cómo y si estas definiciones vienen demandadas desde dentro o fuera de la empresa.

Lo más importante a destacar en cuanto a este aspecto, es que **no hay un modelo, ni “un formato”, “todas las ideas son válidas”**.

### **Demandas y Decisiones sobre en qué y cómo colaborar.**

ORIGEN		Empresas	ONGs.
Idea surge desde la propia empresa sin demanda externa		●	●
Idea surge por demandas externas desde ONGs y/o Estado		●	●
Idea de la empresa se plantea a ONGs y/o Estado		●	
MOTIVACIONES		Empresas	ONGs.
Connotación social alineada con sustentabilidad de la empresa		●	
Identificación de necesidades sociales de la comunidad		●	
Oportunidades y Relaciones interpersonales que luego son transmitidas y tomadas institucionalmente		●	
Participantes que intervienen en un proyecto conjunto		●	
Acciones que abarquen un muy amplio número de beneficiarios		●	
PROCEDIMIENTOS Y DISCUSIÓN.		Empresas	ONGs.
Participación de Trabajadores de diferentes áreas en proceso de elaboración y toma de decisiones		●	
Definición en ámbitos de Dirección de la empresa		●	●

Como puede verse en el cuadro anterior, se recogen casos donde las ideas parten como iniciativa exclusiva de la propia empresa, que es capaz de visualizar un foco



de problemas en la comunidad y tomar la decisión de encarar una posible acción compensatoria.

***“Pero sí, son acciones que decidió la empresa no a demanda de grupos... es correcto lo que decías que no es a demanda externa sino de la empresa hacia afuera.”***

Por otra parte pueden surgir ideas y demandas desde la comunidad, ONGs u organismos públicos que llegan a la empresa buscando su participación para integrarse a un proyecto conjunto.

***“...las acciones de RES pueden haber surgido acá, o surgen por iniciativa de gente de afuera que nos plantea la idea. O como en otros casos, surgirá de acá y la llevamos afuera para, este, concretar algo que después se lleva a la práctica”.***

Asimismo, una vez que la empresa decide realizar sus acciones hacia la comunidad comienza a aparecer una demanda que anteriormente no existía y que muchas veces no se puede satisfacer.

***“A veces te cuesta poner límites a los demandantes porque el apoyo está tan institucionalizado, que se desvirtúan nuestras funciones como ayudadores... nos piden muchas más que muchas veces no podemos abarcar.”***

También las ONGs pueden ser objetos de demandas tanto provenientes de las propias empresas como de los organismos públicos.

***“La fundación en eso es muy cuidadosa porque en definitiva las demandas de ayuda las generan las directoras –es decir- no es que la fundación coadministre la escuela, sino que las demandas de mayor apoyo al plantel docente, los alimentos, el mantenimiento de la infraestructura son todas demandas que vienen canalizadas, decididas por autoridades legítimas nombradas y elegidas.”***

En cuanto a la “toma de decisiones en qué y cómo colaborar” con la comunidad podríamos diferenciar varios aspectos. En primer lugar las motivaciones que hacen tomar la decisión de apoyar algo, parecen mostrar diferencias importantes. Para algunas empresas, deben estar en sintonía con la sustentabilidad del negocio y de los objetivos estratégicos de la empresa.

***“¿Tiene connotación social? Si la tiene, pero lo primero es que está alineado con nuestra definición de objetivos estratégicos.”***

En otro caso puede pasar por la definición de un sector de beneficiarios a partir de la constatación por parte de la empresa de carencias en el entorno social o porque se visualiza a la infancia como un posible agente de cambios.

***“Cuando identificamos a la comunidad... que tenía que ser destinataria de nuestras acciones, ahí identificamos a los niños, porque había muchos niños en situación de calle... podríamos haber agarrado a los ancianos... Pero agarramos no por demanda sino porque nos dimos cuenta de la necesidad que había... a partir de ahí comenzamos a trabajar”.***

La “oportunidad” y los “contactos personales” de los integrantes de la empresa con personas de diferentes ámbitos también constituyen un elemento que claramente influye en el proceso de toma de decisiones.

***“Esas son “oportunidad”, alguien dijo algo alguna vez:... Ah pero y nosotros tenemos esto, y al otro se le ocurrió... y al otro... y cuando quisiste acordar ya te sobrepasó y ya está armado y ya está todo...”***

***“de ese intercambio, y ese relacionamiento, es muchas veces... al principio es sólo, no institucional, de personas, surgen ideas que después se llevan a cabo.”***

En segundo lugar debemos reparar en los procedimientos o modalidades que se utilizan para tomar dichas decisiones, que implica en algunos casos un proceso de discusión colectiva, que en la mayoría de los casos finaliza en los niveles más altos de dirección.

***“Todo el Departamento, nos reunimos en unas instancias, pero es un mes de trabajo previo, en grupos donde se rediscute la estrategia, se discuten todas las acciones que vamos a hacer en el 2009, y eso llega al presupuesto del año. Pero participaron todos, las 100 personas de mi departamento participaron de ese proceso.”***

***“Lo que sí es claro, y se sigue un derrotero muy sólido, es esto: la elaboración paso a paso de todas las cosas que debe incluir el proyecto. O sea que las etapas, la financiación, los RRHH, todas esas asignaciones de elementos se cumplen bien., antes de que se dé comienzo.”***

***“Siempre hay una ida naturalmente, una ida finalmente hacia la cúpula.”***

#### **Dimensión - Ejecución- Realización-Cumplimiento.**

En esta dimensión se estarán incluyendo elementos o aspectos relacionados con la etapa de “implementación” de las políticas sociales, que tanto las empresas como las ONGs han considerado importantes.

- 6 **Involucramiento:** Tiene que ver con el grado de participación de la empresa o sus empleados, así como de las ONGs.
- 7 **Tipos de Apoyo:** Recoge las diferentes variedades y pautas de acciones realizadas por las empresas y ONGs en coordinación, incluso con Estado.
- 8 **Articulaciones Empresa-ONG-Estado:** Expresa las diferentes variantes de aplicación en conjunto de políticas sociales destinadas a la infancia adolescencia y juventud y la interacción entre ONGs, Estado y empresas.
- 9 **Apoyos puntuales:** Incluye a las acciones de carácter momentáneo e individual, que no se perpetúan en el tiempo o que sólo abarcan un espacio temporal muy limitados.
- 10 **Alianzas Duraderas:** Hace referencia a los acuerdos entre distintas organizaciones, con el objetivo de desarrollar acciones en espacios temporales prolongados, de un año y más.
- 11 **Financiamientos y aportes:** Recoge los problemas y dificultades que el financiamiento de las acciones de RSE promueven tanto desde la visión de las ONG como el de las Empresas.
- 12 **Publicidad o Marketing Social:** Describe la tensión y los problemas entre la necesidad o no de publicitar desde la empresa las acciones de RSE que realiza.

En esta categoría en la cual hemos incluido 7 códigos, iremos tratando una a uno por un tema de orden, claridad y rendimiento en la exposición.

El “**Involucramiento**”, fue un tema que tuvo mayor importancia para las ONGs y que fue considerado menormente por las empresas. Las ONGs ven y reclaman como positivo el involucramiento de la empresa y sus empleados en la ejecución de proyectos conjuntos de apoyo a la comunidad y la interacción de los propios beneficiarios con la empresa.

Tabla 2

<b>Involucramiento</b>	<b>Empresas</b>	<b>ONGs.</b>
Importancia de participación de los trabajadores de las empresas en la ejecución de las acciones de apoyo a la comunidad	•	•

Sólo alguna empresa y alguna Fundación, manifestaron como un tema importante, el hecho que la empresa y sus empleados se involucren directamente en las acciones de RSE.

***“Nosotros, cuando digo que armamos un plan de involucramiento, es un plan de acción en el cual le damos la participación no solamente a los directores o a los presidentes de la empresa, sino al propio empleado de esa empresa”***

Sobre los “**Tipos de Apoyo**” tanto ONGs como Empresas se expusieron, detallando un numero elevadísimo de acciones, planes y actividades que realizan en apoyo a la infancia adolescencia y juventud. Algunas de ellas en forma individual, otras en cooperación. En segundo lugar, algunas de las políticas públicas, tienen por detrás emprendimientos privados de las empresas y ONGs, que los apoyan o sostienen, en forma exclusiva en algunos casos extremos.

Tabla 3

<b>Tipos de Apoyo</b>	<b>Empresas</b>	<b>ONGs.</b>
Cobertura de alimentación a Escuelas Públicas de contexto socioeconómicos desfavorables	•	•
Cursos de Especialización Docente para Maestros de EP.		•
Mejoras en infraestructura y mantenimiento de EP.	•	•
Actividades Lúdicas y realización de Fiestas		•
Apoyo a alumnos con maestros y docentes a domicilio fuera de horario		•
Desarrollo de huertas orgánicas en EP		•
Construcción de espacios deportivos con recursos donados por empresas o comprados con grandes rebajas.		•
Organización de actividades deportivas para niños y jóvenes tanto barriales como escolares.	•	•
Realización de cursos y charlas para adolescentes y jóvenes con el objetivo de mejorar su capacidades y empleabilidad	•	•
Donación de equipos informáticos	•	



Participación de trabajadores voluntarios para plan CEIBAL	•	
Organización de concursos y certámenes artísticos, literarios o de promoción de la investigación científica.	•	
Entrega de Alimentos a Merenderos, Comedores u Hospitales	•	
Contratación de Trabajadores con capacidades diferentes	•	
Entrega de Juguetes en día del niño, reyes, canastas escolares	•	
Reciclado de Ómnibus y entrega a diferentes instituciones para su uso	•	
Prestación de Servicios de Transporte gratuitos para paseos escolares	•	
Prestación de Servicios de Salud y traslado gratuitos a pacientes de contexto socioeconómico desfavorable	•	
Capacitación y financiamiento de charlas con temas relacionados a los cuidados de la salud.	•	

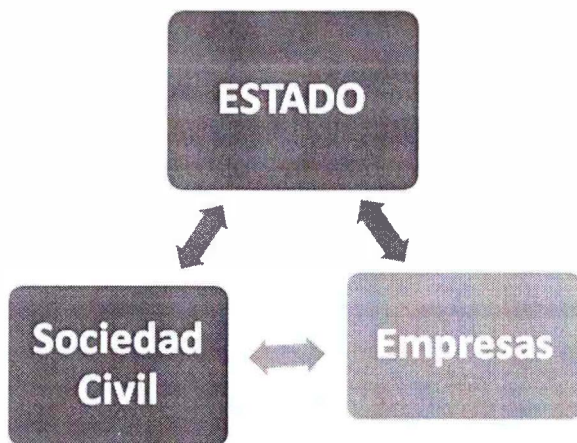
**En el caso de las empresas** pudimos registrar ejemplos de donación de horas de trabajo de sus empleados, donaciones de materiales y realización de importantes descuentos (información aportada por las ONGs) la realización de charlas y capacitación para jóvenes, la donación de equipos informáticos, la organización de certámenes y concursos artísticos o literarios, la contratación de discapacitados, la implementación de actividades deportivas y escuelas de basquetbol, regalos en el día del niño y reyes magos, entrega de canastas escolares, inserción laboral para jóvenes, realizar reciclado de ómnibus, prestación de servicios de transporte gratis para paseos, prestación de servicios de salud y traslado.

El primer comentario que nos parece adecuado realizar es que son muy amplias y variadas por sus características, las actividades de apoyo a la comunidad que realizan las empresas, que en este caso se restringen solamente al área de la infancia adolescencia y juventud. Por supuesto que si no hubiéramos realizado esta restricción, seguramente la variedad sería aún más extensa que la relevada en este trabajo. En segundo término, el fuerte de las acciones que realizan tanto por su volumen como por su valor y continuidad temporal, tienen lógicamente una estrecha relación con el rubro y el tipo de actividad productiva a la que se dedica la empresa.

**Las ONGs** por su parte confirmaron aportes en alimentación, formación docente, obras de infraestructura, realización de actividades lúdicas, instrumentación de enseñanza de apoyo, actividades físicas y deportivas, realizaciones de cursos para jóvenes. En el caso de estas, sus apoyos se encuentran delimitados fundamentalmente por el tipo de actividad al que se dedican específicamente y a los beneficiarios potenciales de sus proyectos, como por las causas que patrocinan.

Si reparamos ahora en la “**Articulación entre las empresas ONGs y el Estado**”, las instituciones que pudimos registrar fueron: INAU, escuelas públicas, MECAEP, INJU, IMM, MIDES, Centros CAIF, MSP, Agencia de Innovación, Ministerio de Industria y Energía, Ministerio de Economía, empresas varias y ONGs varias.

Distintas sinergias en una y otra dirección, se establecen en esa tríada de empresas, Estado y Sociedad Civil.



La mayoría de las acciones enumeradas en la Tabla 3, implicaron el relacionamiento de diferentes organizaciones a diferentes niveles para que finalmente pudieran concretarse. Algunas fueron realizadas en exclusividad por las empresas, otras involucraron la cooperación entre alguna ONGs y el Estado, otras implicaron el trabajo conjunto entre alguna o algunas empresas, alguna ONGs y alguna o algunas dependencias o servicios estatales. Finalmente alguna de ellas fue llevada a cabo por el Estado y alguna empresa. En definitiva, todas las combinaciones posibles pueden presentarse.

En la siguiente, tabla se hará referencia a los diferentes niveles de articulación que se realizaron para la ejecución de las diferentes actividades señaladas con anterioridad en la Tabla 3.

Tabla 4

Tipos de Apoyo	ARTICULACIONES				
	Empresas	Empresas Estado	Empresas ONGs	Empresas Estado ONGs	Estado ONGs
Cobertura de alimentación a Escuelas Públicas de contexto socioeconómicos desfavorables				•	
Cursos de Especialización Docente para Maestros de EP.					•
Mejoras en infraestructura y mantenimiento de EP.					•
Actividades Lúdicas y realización de Fiestas					•
Apoyo a alumnos con maestros y docentes a domicilio fuera de horario					•
Desarrollo de huertas orgánicas en EP					•
Construcción de espacios deportivos con recursos donados por empresas o comprados con grandes rebajas.			•		
Organización de actividades deportivas para niños y jóvenes tanto barriales como escolares.				•	
Realización de cursos y charlas para adolescentes y jóvenes con el objetivo de mejorar su capacidades y empleabilidad				•	
Donación de equipos informáticos			•		
Participación de trabajadores voluntarios para plan CEIBAL		•			
Organización de concursos y certámenes artísticos, literarios o de promoción de la investigación científica.				•	

Entrega de Alimentos a Merenderos, Comedores u Hospitales				•	
Contratación de Trabajadores con capacidades diferentes			•		
Entrega de Juguetes en día del niño, reyes, canastas escolares	•		•		
Reciclado de Ómnibus y entrega a diferentes instituciones para su uso			•		
Prestación de Servicios de Trasporte gratuito para paseos escolares		•			
Prestación de Servicios de Salud y traslado gratuitos a pacientes de contexto socioeconómico desfavorable	•				
Capacitación y financiamiento de charlas con temas relacionados a los cuidados de la salud.				•	

Como podrá apreciarse, son muy pocas las actividades que las empresas efectúan exclusivamente en soledad. La mayor porción de ellas se encuentran realizadas en cooperación con ONGs o en un esfuerzo conjunto aun más amplio, que incluye alguna dependencia estatal.

Uno de los aspectos interesante para destacar de este código, es el hecho de cómo los comportamientos institucionales van influyendo sobre las conductas del resto, haciendo cambiar estrategias, adaptándose algunos a nuevas configuraciones de comportamiento de otros actores, lo que da muestra clara de esa “reflexividad” característica de las políticas sociales de nuevo tipo, para repensar, y corregir los objetivos e instrumentos elegidos para la provisión de bienestar.

Por un lado está la percepción desde las ONGs, de que las empresas han valorado positivamente su obra y que por ello han decidido apoyarlas.

***“Las empresas que nos han apoyado, viendo la difusión de la obra, han querido apoyar desde el punto de vista de la institución”***

Por otro las propias ONGs visualizan esta nueva disposición de las empresas y se readaptan cambiando su enfoque para lograr un máximo de apoyo. Comienzan de esta manera a acomodarse a lo que será más aceptado, presentando propuestas a medida, tratando de armar proyectos o actividades en conjunto, que mejor se ajusten a los intereses de cada empresa en concreto.

***“...estamos como cambiando la estrategia y directamente lo que estamos enfocando es hacer un perfil de la empresa a ver qué necesidad puede llegar a tener y eso cruzarlo con los focos de beneficiarios directos, para ver de qué manera podemos armar algo que sea específicamente del tamaño de esa empresa en particular”***

Finalmente las empresas realizan consideran positivamente el papel de las ONGs como vehículo de llegada, como puente hacia la comunidad.

***“...para nosotros las ONGs cumplen un rol importantísimo en la sociedad y para qué – si existen ellas- vamos a hacer todo nosotros si ellas tienen instrumentos, tienen herramientas, tienen la manera de cómo trabajar con la sociedad civil, yo creo que el mejor camino para nosotros como para la ONG, es buscar el acuerdo y buscar la manera de complementarse. La empresa con el apoyo económico, con el apoyo de la gente, del producto, de diferentes maneras, pero justamente en alianza con la ONG, que ya sabe trabajar en la sociedad”***



En relación a los “**apoyos puntuales y las alianzas duraderas**”, vamos a tratarlos conjuntamente, en virtud de su carácter contradictorio y delimitador de algunas conductas.

Sin que los apoyos puntuales dejen de realizarse, se privilegia en todas las empresas entrevistadas, el establecimiento de vínculos duraderos en el tiempo, apartándose de las ayudas momentáneas. Aparece asimismo, una valoración positiva desde las ONGs sobre este cambio que permite establecer programas más extensos y aparentemente con mayores rendimientos.

Tabla 5

<b>Apoyos Puntuales- Alianzas Duraderas</b>	<b>Empresas</b>	<b>ONGs.</b>
Acciones puntuales de corto plazo.	•	•
Alianzas duraderas de largo plazo.	●	●

Aunque algunas de las empresas no abandonan las acciones de carácter puntual que consideran una característica de muchas empresas uruguayas, han comenzado a incluir en sus prácticas corrientes, acciones que contengan alianzas de largo plazo.

***“Son acciones puntuales pero muy características de muchas empresas de nuestro medio. Llega el día del niño, llega el comienzo de clases, llega el día de reyes, y bueno... colabora con los funcionarios para que los hijos de esos funcionarios tengan ... algo más de lo que esos funcionarios les pueden dar.”***

Por otra parte, otra empresa que realiza acciones puntuales y también de largo plazo, expresa que se encuentra en un proceso de aprendizaje y en el camino de superación de los temas de carácter puntual.

***“Estamos recién aprendiendo a lo que es focalizarnos no en cosas que nos den réditos pero si en cosas que sirvan más allá de lo puntual”***

Finalmente, hay empresas que declaran haber ya superado la etapa de la colaboración o el apoyo a cuestiones de momento para pasar a una etapa en donde la política de la firma, se centrará en cuestiones que tengan una durabilidad que asegure mayores impactos y mejores resultados.

***“Yo creo que la idea siempre ha sido el de generar alianzas de largo plazo que son las que uno cree pueden tener mejores resultados, impactar más fuerte y tener mayor alcance.”***

***“Nos apartamos de todo aquello que era el dar puntualmente”***

En el caso de las ONGs se presenta algo similar. Si bien no dejan de buscar apoyos puntuales o transitorios, como forma de otorgar sustentabilidad a sus programas en el tiempo, se encuentran abocados a la búsqueda de alianzas mucho más duraderas que antes.

***“Son empresas con las que hemos tenido la oportunidad de plantear un proyecto determinado, son padrinos. O son alianzas estratégicas que durante dos o tres años”***

Respecto al “Financiamiento y Aportes” fue abordado con mayor interés y amplitud por las ONGs que por las empresas. Creemos que lo más interesante a rescatar es la doble mirada que realizan las ONGs sobre el aporte empresarial como parte del financiamiento de sus proyectos. Por un lado han venido expresando lo positivo de las alianzas a largo plazo con las empresas y el Estado, como uno de los ejes de sustentabilidades de las acciones para beneficiar a los sectores más desprotegidos de la sociedad, pero por otro, ese mismo apoyo si llega a transformarse en la única fuente de financiamiento puede convertirse en su “talón de Aquiles”. La independencia económica tanto del Estado como de las empresas es expresada como una fortaleza más que como una debilidad.

Por lo tanto las ONGs buscan auto financiarse a través de otras vías, donde el porcentaje mayor de sus ingresos se recaudará ya sea por el aporte de personas físicas en algún caso o por la realización de eventos en los otros.

Tabla 6.1

Financiamiento	ONGs.
Aporte Estatal	•
Aporte empresarial	•
Aporte por eventos sociales	•
Aportes de personas físicas	•

La diferente naturaleza y perfil de las Fundaciones contactadas, hará que prioricen vías diferentes, para resolver su necesaria independencia económica. Algunas centrarán la búsqueda de sus ingresos económicos en los aportes personales de sus integrantes y marginalmente incluirá el aporte empresarial, descartando cualquier apoyo económico de carácter estatal.

***“...la ONG se maneja sin ningún apoyo oficial de ningún organismo público”.  
 “Lo más singular de esta experiencia es cómo se financia: con aportes de los que se llaman los padrinos donde te comprometes a hacer aportes en dinero durante los seis años de escolaridad del niño y por lo tanto esa es la forma de financiación. El ochenta por ciento de la financiación viene por el lado de un padrino que apadrina a un niño durante todo el ciclo escolar y que se compromete a hacer una contribución anual. A parte...consigue aportes institucionales... empresas que viendo la acción de la ONG, han destinado recursos ya como institución pero que obligan a involucrarse a la gente que está con el tema de la RSE, a involucrarse personalmente en la obra.”  
 “El apoyo empresarial ha sido un apoyo marginal, no porque la fundación no haya encontrado apoyos en el sector privado, sino por la particularidad de que el padrino sea una persona física esto hace a un compromiso personal que va más allá del dinero”.***

Otras sin dejar de aceptar, buscar y recibir aportes estatales, son consciente de los peligros que puede significar transformarse en “estado dependiente”, por lo que estos recursos deben estar limitados a determinado marco temporal, evitando que se transformen en la principal vía de financiamiento. Las vías de búsqueda de recursos económicos parecen ser mucho más amplias, al integrar aportes estatales, empresariales y la recaudación de dinero por la realización de eventos sociales.

***“...creemos que cada vez que podemos trabajar financiados por el gobierno, debe ser a través de una licitación, una aplicación o algo específico, lo cual tenga un comienzo, un desarrollo y un final determinado. Y no ser - como creemos que de repente hay- gobierno-dependiente, organizaciones que lamentablemente, dependen pura y exclusivamente del gobierno, con lo cual, cuando el gobierno deja de financiar, ellos directamente caen y no tienen forma de poder continuar.”***

***“Hay que estar en busca de organizaciones nacionales o internacionales, gubernamentales y no gubernamentales, aplicaciones, licitaciones, llamados, lo que fuere, para ver donde podemos insertarnos, para poder presentarnos y que ayuden a financiar cosa que hasta hace un año y pico, no lo estábamos trabajando.”***

***“Ese evento lo que permite directamente a la fundación... es poder financiar prácticamente el sesenta por ciento “badgets team” para poder seguir con todo esto sin tener que tener socios directos que nos nutran financieramente...”***

En el caso de las empresas, el tema del financiamiento de proyectos de apoyo a la comunidad culmina con la inclusión de los recursos financieros en los presupuestos de la empresa, a los efectos de que los mismos se viabilicen naturalmente y no sean materia de controversia y negociación permanente.

Tabla 6.2

Financiamiento	Empresas
Aportes integran presupuesto de la empresa	•

Algunas manifestaron ya encontrarse en la etapa en la cual los costes de las acciones de apoyo a la comunidad son incluidos dentro de los presupuestos de la firma.

***“En el presupuesto del Departamento Comercial nosotros tenemos un área que es de la construcción de las relaciones con la comunidad institucional y la promoción de la RSE, dentro de ellos, hay distintos programas en donde se consiguen fondos y se aprueban en el presupuesto”***

***“Esa es una acción de RSE y que también tiene asignados los recursos... dentro del presupuesto del área....”***

Evidentemente aquí, se encuentra uno de los mayores desafíos y peligros en cuento a la participación de las empresas y las ONGs en la generación de bienestar social, dentro de esta nueva conceptualización de políticas sociales y responsabilidad social de las empresas.

En el marco de la combinación de esfuerzos entre el Estado, las ONGs y las empresas, para desarrollar políticas sociales, la consolidación de procesos de carácter permanente y no puntual, es una cuestión central para la satisfacción de los derechos de los ciudadanos. Si el Estado no juega un rol activo de coordinación y dirección, dejando librado todo a la sociedad civil o los vaivenes del mercado y la



suerte de organizaciones y empresas, seguramente las políticas sociales no serían sustentables. Las propias empresas se han venido moviendo en la dirección correcta de producir intervenciones de carácter permanente y las ONGs a buscar fuentes de financiamiento que no las conviertan en únicamente dependientes del Estado y las empresas.

Para cerrar esta dimensión nos resta referirnos al tema del **“marketing social y la publicidad”** en el cual el elemento central es la tensión entre la publicidad comercial y la comunicación de acciones de RSE. Fue un tema tocado con interés tanto desde el punto de vista de las empresas como de las ONGs.

Las Fundaciones que expresaron mayor interés manifiesto en el aporte empresarial como parte de sus ingresos, reconocen la convivencia de dos tipos ideales de empresas en cuanto al posicionamiento respecto a esto, manifestando su disposición a cumplir esta exigencia de las empresas en el caso de ser solicitada, como forma de asegurarse que éstas participen en el financiamiento de los programas de asistencia.

Tabla 7.1

Publicidad o Marketing social	ONGs.
Empresas no solicitan contraparte publicitaria o comunicación	•
Empresas no solicitan contraparte publicitaria	•

***“... entro en dos mundos, en uno están los que te apoyan directamente bajo cuerda sin querer nada a cambio, o sea no quiere comunicación, no quiere prensa, no quiere marketing y en el otro, los que directamente necesitan y piden que tenga esa contraparte , que da buen posicionamiento en el mercado a través de la acción social..”***

***“Lo que sí creo es que, hay que mirar la mitad del vaso lleno y si realmente lo que quieren es publicidad y marketing, pero a su vez van a estar beneficiando a grupos, a comunidades y demás... démosle toda la publicidad que necesiten”***

Las empresas mientras tanto remarcan sus dificultades para comunicar y sus contradicciones a la hora de hacerlo, reconociendo que están en una etapa de aprendizaje, además de que puede esto, transformarse en un problema de costos.

Tabla 7.2

Publicidad o Marketing social	Empresas
Comunicar las acciones de RSE no es lo prioritario	•
Comunicar puede introducir costos que terminan restando	•
Hacemos muchas cosas que la mayoría de la gente no conoce	•
Se comunica comienzo y luego se deja de informar	•
Comunicar o no hacerlo es válido	•
Comunicar las acciones de RSE es parte de nuestra política	•

*“... no somos una empresa que comunica mucho, no salen en todos los diarios los operativos.”*

*“Nosotros trabajamos en el Plan Ceibal y no lo comunicamos, no sale marketing de eso. Trabajamos en el INJU hace cuatro años y no hacemos marketing de eso... ¿Es un error de comunicaciones? Yo que sé...”*

*“Entonces si a cada programa de RSE además tenés que hacer una inversión desde el punto de vista del “markeo”, o los programas se achican, o lo que vos tenés para comunicar”*

*“No es el centro el marketing pero (se han aprendido determinadas cosas) a veces pecamos por no contar las cosas o no contar todo. Tenemos mucho pudor a veces en decir”*

### **Dimensión Evaluatoria**

Esta última categoría, incluye aquellos códigos que hacen referencia a aspectos equivalentes a la “evaluación” de las políticas sociales, utilizando los conceptos y términos de los entrevistados.

- 13 **Evaluación experiencias Empresas-ONG-Estado:** Refiere a la percepción valorativa de las acciones ya realizadas en relación a sus resultados y a los instrumentos utilizados.
- 14 **Controles, auditorías, contrapartes:** Describe los instrumentos y formas de auditoría y control, así como de medición de resultados de las experiencias ya realizadas de aplicación de acciones de RSE tanto en solitario por parte de la empresa, como en coordinación con ONGs o el Estado refiriéndose a su desempeño.
- 15 **Institucionalización:** Explicita la etapa en la cual las acciones de RSE se han consolidado en su aplicación, con buenos resultados y presupuestación dentro de la empresa, lo que la perpetua en el tiempo y la “naturaliza” como algo que no se modificará.

Nos introducimos en la última parte del análisis que tiene que ver con la evaluación, los controles y las mediciones de las acciones realizadas así como algunas consideraciones de algunos de sus efectos y resultados.

Referido a la “**evaluación de las experiencias conjuntas entre empresas ONGs y el Estado**”, se expresó el cruzamiento de diversos puntos de vistas tratados con interés desde las ONGs como desde las empresas.

Tabla 8.1

<b>Evaluación experiencias ONGs- Estado-Empresas</b>	<b>ONGs.</b>
Positiva consideración de sus experiencias	•
Consideración positiva de la participación de las empresas	•
Necesidad de transparencia en el manejo de los recursos obtenidos	•

En primer lugar debemos referirnos a la evaluación que positivamente realizan las ONGs sobre el papel de las empresas en el apoyo de proyectos comunitarios.

***“es muy bueno que las grandes corporaciones puedan crear sus propias fundaciones, o asociaciones para trabajar a través de lo que es la responsabilidad social directamente”***

***“Ojalá que todas las multinacionales y todas estas empresas grandes de repente que pueden tener la posibilidad lo hagan porque lo que ellos hacen es como si tuvieran que ver diez o doce organizaciones particulares trabajando in situ”***

En segundo término queremos detenernos en la percepción que tenían las ONGs sobre su propio desempeño, proveniente de otros agentes y los cambios de actitud que motivaron en ellas, así como una autovaloración sobre la conducta desviada de algunas organizaciones.

***“Yo recuerdo una época cuando empezamos en el año dos mil, dos mil uno, en el cual directamente cuando se hablaba de una organización, una fundación, una asociación decían: ...“esto es un curro y no ayudamos porque las organizaciones lo que hacen directamente es currar”...Era la palabra que se utilizaba.”***

***“Las organizaciones, las asociaciones no tienen porqué tener fines de lucro, quien tiene fin de lucro a partir de esto es que realmente está quebrantando y cuando está quebrantando es porque está haciendo algo que... Habría que sacarlo del medio, verdad?”***

***“..tiene que ser transparente lo que se hace. Si no, no hay empresa que pueda apoyar o por lo menos no continuar apoyando...”***

Tabla 8.2

<b>Evaluación experiencias ONGs- Estado-Empresas</b>	<b>Empresas</b>
Consideración positiva sobre el trabajo de las ONGs	•
Consideración negativa sobre experiencias con alguna ONGs	•
Consideraciones negativas en experiencias con servicios estatales	•



En tercer lugar, podemos visualizar alguna evaluación negativa dentro de una generalidad positiva, desde las empresas para con las ONGs y para con algún organismos públicos. Pese a algún caso concreto, el saldo general en cuanto a la evaluación de las experiencias tanto desde el lado de las empresas como de las ONGs en su relacionamiento mutuo como con el Estado, es sumamente positivo, lo que refuerza a nuestro entender, un modelo futuro de cooperación y articulación entre estos diferentes actores.

***“Hubo casos donde hubo gente que generó una especie de “escuela de comercio” ... hubo que sacarlo. La ONG no tenía un rol de ONG, sino un rol de negocio propio, eso fue detectado y se cambió de zona.” “En general las experiencias han sido buenas, sólo esas puntuales, en donde funcionan los controles, entonces no es atribuible a la ONG como institución...”***

***“las ONGs con las que estamos trabajando o hemos trabajado, son instituciones que realmente están aprobadas dentro de su ambiente, dentro de lo que están haciendo... entiendo que pueden haber casos en los que una ONG pueda fracasar, que no haya hecho lo que tiene que hacer, que desvió los fondos... hasta ahora –por lo menos- no es el caso.”***

***“A veces los organismos (públicos) tienen el foco en hacer la actividad y no en la forma... trabajamos en los contenidos en conjunto pero también en la forma y en los resultados.”***

Como parte de las evaluaciones de estas experiencias, las ONGs se refieren a alguno de los resultados de su gestión, y el tipo de relación que se termina generando o esperando de la comunidad o de los otros actores.

En uno de los casos, los programas de apoyo a algunas escuelas públicas, las han terminado transformando tanto, a juicio del entrevistado, que privarlas o quitarles las diferentes apoyaturas introducidas por la Fundación ocasionaría un verdadero colapso tanto en la escuela como en la comunidad que las rodea.

***“Hoy las escuelas no podrían sustentarse sin el apoyo de la fundación en cuanto a la infraestructura, el apoyo a los docentes, etc...”***

***“es increíble la transformación no sólo en lo visual sino en la energía que pone en el sentido de pertenencia que toma la escuela.”***

En otro, con un perfil absolutamente contrario, se espera o pretende con su intervención, lograr transmitir o despertar capacidades que luego la propia comunidad pueda continuar desplegando, sin la necesidad del respaldo o la presencia del apoyo constante de la ONG.

***“la idea es esa que esa comunidad en algún momento directamente pueda seguir trabajando con el proyecto madre que fue el implementado por nosotros.”***

Para finalizar, las empresas perciben cambios en la comunidad producto de sus acciones de RSE que intentan resolver una adecuada relación, en la que no siempre la comunidad, percibió una imagen positiva de la empresa.



***“Percibo un cambio claramente, donde la comunidad empieza a ver a la empresa como algo diferente, a reconocer cosas que la empresa siempre las tenía que no las manejaba bien, no las comunicaba bien.”***

Sobre los “controles, auditorías y contrapartes”, fue un tema al cual se le dio bastante importancia, un poco más desde el lado de las ONGs que en el de las empresas, pero estas últimas realizaron consideraciones de relevancia. Nos pareció que es un tema de los centrales en lo que hace al relacionamiento de las ONGs las empresas y el estado. La transparencia en la utilización de los dineros destinados a programas de apoyo incluso con organismos estatales, la definición de registros e informes, la construcción de indicadores para la medición de los resultados son los ejes por los cuales tanto ONGs y empresas abordan el tema.

Las primeras hicieron más hincapié en lo relacionado con la transparencia y el control.

Tabla 9.1

Controles- Auditorías-Evaluaciones	ONGs.
Registros sobre Gastos realizados en cada proyecto	•
Evaluaciones de Resultados de cada proyecto	•

Las Fundaciones resaltaron la importancia de los controles, registros, informes, balances e introducción de instrumentos adecuados para la medición de los resultados de los proyectos en ejecución.

***“Hay un retorno de la inversión – por decirlo de alguna manera-, de los dineros que se vuelcan a la escuela porque el plantel de maestras a solicitud de la directora hacen una evaluación de pronto con alguna docente especializada...”***

***“En el caso de los alimentos se tiene registro de los platos que se sirven, el tipo de alimentación que se está dando.”***

***“También tenemos la devolución de lo que se invierte en infraestructura, el pintado de los salones, el cambio de escritorios.”***

***“si no nos auditan externamente hacemos auditorías internas y les enviamos las auditorias a cada una de las empresas que nos apoyan”***

***“Que vea los balances que vea cómo los hacemos, que vea cómo los proyectamos que vea cómo lo gastamos que nos ayude aparte porque también es una forma de aprender a poder hacer las cosas mejor”***

***“No hay otra forma más que empezar midiendo y terminar midiendo, o sea hay que encontrar una forma metodológica en la cual cada uno de estos proyectos tenga una medición que te arroje un resultado para ver si cumpliste o no con los objetivos.”***

***“...cómo realmente se vienen haciendo las cosas y qué resultado vienen arrojando”***

Todas las empresas profundizaron más en la medición de los resultados, aunque no descuidaron en señalar la necesidad, pertinencia e importancia de los controles.

Tabla 9.2

Controles- Auditorías-Evaluaciones	Empresas
Registros sobre Gastos realizados en cada proyecto	●
Evaluaciones de Resultados de cada proyecto	●

***“...si se va a poner dinero, qué, cómo, cuánto y que va a pasar con “ese” y después medirlo y comprobarlo y ver los resultados. Eso es “norma”, es así.”***

***“...cada tanto uno se cuestiona, qué es lo que está haciendo, y cómo lo está haciendo, y en las organizaciones ver qué sucede, porque hay que rendir resultados, hay que definir en que se gastó, y que se obtuvo...”***

***“... se están haciendo evaluaciones muy fuertes... así poder evaluar realmente, la respuesta que tienen estas actividades.”***

***“Nosotros estamos tratando de tener más indicadores porque es la única manera de poder ir cuantificando el enfoque y que sirve y que no sirve.”***

Para terminar, algunas empresas manifestaron haber comenzado a percibir el mismo fenómeno que nosotros planteábamos para el caso de las políticas públicas pero ahora para las acciones de RSE: la “**institucionalización**” y acostumbramiento a la permanencia de actividades, que muchas veces es vivida con cierta tensión.

Tabla 10

Institucionalización	Empresas
Se produce una especie de naturalización de las acciones efectuadas por las empresas	●

Estas actividades llevadas a cabo por las empresas, son percibidas por lo beneficiarios como parte de sus derechos, que luego en muchos casos finalizan reclamando.

***“Y después que quedó eso pronto, ya con uno no me alcanza quiero otro y al tiempo no me alcanza y quiero otro...”***

***“Hay muchas cosas que surgieron por la “oportunidad”, pero después se establece – es decir -, ves que eso sirve, que eso vale la pena se “institucionaliza”, entonces ya antes de donar un ómnibus ya se sabe para qué es, para qué no es, cómo se arma, cómo no se arma, cómo se hace el convenio. Ya está armado y a quién se le puede dar y a quién no. No a quién, sino para qué fines. Eso es lo que digamos, queda institucionalizado.”***



## Reflexiones Finales

Las transformaciones en las últimas tres décadas, producto de la extraordinaria innovación tecnológica, han a nuestro juicio desnudado el agotamiento de un modelo de capitalismo “impaciente”, “indecente” e “irresponsable”.

Si bien ha demostrado su magnífica capacidad para reinventar la percepción cultural del mundo de la empresa donde el beneficio y el lucro han vuelto a ser legítimos, ha tenido que hacerlo en un escenario cargado de incontables riesgos y peligros, caracterizado por interminables y sucesivas crisis económicas, en un planeta que agota sus recursos naturales y que acusa un desgaste climático y medioambiental, sumándosele en varias regiones, una escandalosa emergencia social.

La combinación de estos elementos con el relevante papel que han adquirido las empresas en las sociedades modernas, conjuntamente con la acción de los consumidores organizados en poderosas redes sociales y del Estado, han contribuido a general el debate sobre los que se denomina en la literatura especializada como Responsabilidad Social Empresaria (RSE).

En los últimos años la RSE se ha transformado en un importante tema para los empresarios, los gobiernos, la sociedad civil y los organismos internacionales multilaterales. Es un fenómeno reciente que se ha instalado a nivel mundial en la segunda mitad de los ochenta y en nuestro país parece adquirir relevancia en la última década. ADCE y DERES han sido durante este período las dos grandes instituciones impulsoras de la RSE en el medio local.

Si bien hay diversas definiciones, poseen en común como aspectos centrales que expresan una “reconciliación entre la ética y la economía”, haciendo hincapié en una ética weberiana de la responsabilidad, que impulsa a las empresas a hacerse cargo de los inocultables impactos sobre la fuerza de trabajo, la comunidad y el medioambiente. En segundo lugar introduce la noción de “sustentabilidad”, de “desarrollo sustentable”, que recoge la tensión entre pasado, presente y futuro, impulsando un modelo de negocios basado en las inversiones de largo plazo, cuyos resultados no comprometan el bienestar de las generaciones futuras y el acceso de éstas a los “diversos” recursos ambientales, culturales y económicos. Finalmente se sostiene la necesidad de contribuir al desarrollo de “una sociedad mejor”, “con justicia social”, promoviendo la “reducción de las desigualdades sociales”, impulsando la incorporación de “valor social” como uno de los ejes de la ecuación de las empresas, que las convierta en actores y no solo espectadores en la solución de muchos de los problemas sociales que no son otra cosa que la consecuencia directa o indirecta de sus propias acciones.

Las diferentes definiciones sobre RSE que podemos encontrar, apuntan a reflexionar sobre el rol de las empresas en la sociedad y tanto el concepto, como su aplicación práctica, han venido recorriendo distintas etapas. Al principio, la RSE se relacionó con acciones filantrópicas al margen de los negocios. Posteriormente se comenzó a alinear los costes y beneficios de las acciones de RSE con los objetivos estratégicos de las empresas buscando generar valor económico y social simultáneamente, para finalmente impulsar la utilización de patrones de medición que permitan comparar el desempeño, la transparencia, y la sustentabilidad de las empresas, reconociéndolos como un gran beneficio en la búsqueda de una competitividad responsable.

Si bien los datos empíricos no son del todo esclarecedores sobre si existe una “conexión perfecta” entre buena gestión social y buenos resultados económicos, los más recientes trabajos de investigación patrocinados en la región por el BID, han intentado avanzar en la discusión sobre los beneficiosos efectos para la competitividad de los negocios al incorporar “modelos socialmente responsables”. Estos estudios han avanzado en la definición del concepto de “cadena de valor”, “modelo de negocios inclusivo” o “negocios con la base de la pirámide” como nuevos aportes teóricos sobre el tema, partiendo de la idea de incorporar también, una búsqueda de soluciones a las fallas del mercado desde el mercado mismo, contribuyendo desde el ejercicio empresarial y no tanto desde una filantropía corporativa o la acción social, al incorporar personas de bajos ingresos y vulnerables, como socios comerciales (trabajadores, proveedores o distribuidores) facilitando su acceso a productos básicos para mejorar su calidad de vida. Se trata de iniciativas rentables que son socialmente responsables al incorporar muchas personas que serán capaces de generar ingresos estables con sus empleos, microempresas o emprendimientos productivos.

Hemos considerado ajustado y pertinente, relacionar este nuevo fenómeno con las “políticas sociales” a partir de una nueva interpretación de las mismas, conviniendo con Herrera Gómez y Castón Boyer en que se ha venido produciendo un cambio sustantivo en las políticas sociales, a partir de la crisis del “Estado de Bienestar” como modelo hegemónico y el pasaje a una sociedad más compleja y pos-moderna. Dicha crisis expresó la imposibilidad de seguir asegurando el crecimiento constante de los derechos sociales de los ciudadanos, mediante políticas centralizadas, fuertemente normativas y universales, emergiendo nuevas orientaciones, estrategias de políticas sociales que representan un marcado alejamiento del modelo tradicional racional, preceptivo y estatal. Dentro de esta formulación, queda claro que las políticas sociales incluyen y exceden a las políticas públicas, siendo estas últimas la respuesta estatal a la provisión de bienestar social. Nuevos actores, entre los que se encuentran un variado tipo de organizaciones de la sociedad civil y las empresas, se transformarán en agentes de estas políticas sociales, entendidas como un sistema complejo de acción de la sociedad sobre sí misma (“reflexividad político social”) cuyo objetivo es regular las oportunidades del acceso al bienestar, calidad de vida y felicidad, según criterios de equidad entre grupos sociales diferentes. Creemos firmemente que existe una clara zona de intersección de intereses, entre el Estado, las empresas y la sociedad civil, para avanzar en la provisión de bienestar social, donde aún resta muchísimo por hacer y avanzar.

En cuanto a la contrastación empírica de nuestro marco teórico en el campo relevado, hemos podido observar, que la mayoría de los contenidos de nuestras categorías se encuentran presentes en el discurso de las empresas y ONGs entrevistadas.

Por un lado, reconociendo esa nueva zona de intersección a la que hacíamos referencia, se expresa con claridad que la generación de bienestar y el desarrollo de la sociedad ya no son competencia exclusiva del Estado, formulada en la provisión pública de políticas sociales, sino que las empresas y las organizaciones de la sociedad civil como actores sociales relevantes, haciendo uso de su “sensibilidad”, esperan y exigen poder participar reflexivamente en la “función social difusa” de evitar formas de pobreza y marginación, interviniendo en la generación de bienestar social. Las empresas se auto reconocen como actores de ese nuevo escenario, el cual pueden compartir con el Estado y las ONGs, para colaborar en una función



social que históricamente por la lógica del desarrollo capitalista basado en la maximización de los beneficios económicos, no se encontraba dentro del paquete de cuestiones de su interés. Asimismo las empresas comienzan a darse cuenta de que desde el resto de los actores sociales, este nuevo papel comienza a ser percibido y canalizado positivamente. Las ONGs visualizan y reconocen este nuevo fenómeno, depositando esperanzas en cuanto a que pueda transformarse en algo de mayor volumen e incidencia.

En cuanto a la RSE, las diferentes conceptualizaciones sobre ésta expresadas en los discursos relevados, recogen los aspectos centrales que rastreamos en la mayoría de las definiciones. El papel de la ética y los valores como mediadora en los procesos económicos, la incorporación de la sustentabilidad y el valor futuro en contraposición al valor presente y la visión sobre la necesidad de participar en la búsqueda de una sociedad mejor, con justicia social, promoviendo la reducción de las desigualdades. La diferenciación entre RSE y filantropía, fue sostenida por los entrevistados a partir de argumentos diferentes a los que expresamos en nuestro marco teórico. Mientras para nosotros, la diferencia fundamental pasaba por acciones al margen de los negocios en el caso de la filantropía y por la búsqueda de generación simultánea de valor social y económico en el caso de la RSE, alineados con los objetivos estratégicos de la empresa, para los entrevistados lo fundamental parece centrar las diferencias partiendo de una concepción de corte cristiana basada en la caridad, la limosna, el asistencialismo y la atención de necesidades urgentes y puntuales, donde sólo importa la acción de quien la realiza y los efectos individuales hacia el realizador, sin importar los resultados finales obtenidos por el beneficiado, ni reparar si existieron o no efectos emergentes no deseados, además de no dar publicidad sobre los hechos como parte central de este concepto.

Tradicionalmente en todo el mundo, el concepto de filantropía ha estado asociado a la donación de recursos económicos o materiales con el objetivo de apoyar causas de bien general, patrocinadas generalmente por fundaciones, basadas en la lógica benefactor - beneficiario.

Contradictoriamente con lo expresado en las entrevistas, hemos podido constatar tanto a nivel internacional como local que son muchísimas las empresas, incluidas las entrevistadas, que canalizan recursos y establecen alianzas con Fundaciones sin fines de lucro como forma de participar solidariamente en la solución de problemas sociales de la comunidad, integrándolas a su estrategia de negocios, que al mismo tiempo que generan “valor social” pueden convertirse en una vía de generación de “valor económico”, a partir de la mejora de la imagen corporativa de las empresas en la comunidad y por lo tanto, en el reforzamiento de las marcas y productos en el mercado. A partir del establecimiento de estas alianzas, la donación de recursos hacia organizaciones de la sociedad civil que realizan acciones filantrópicas, dejan de estar al margen del negocio y comienzan a alinearse con sus modelos de negocios, pasando a ser parte de las políticas de RSE. Finalmente, aunque de manera casi marginal, estuvieron presentes los conceptos sobre “cadenas de valor” y “negocios inclusivos”, lo que nos estaría hablando de un incipiente desarrollo de los mismos, además de un peso relativo menor como propuesta de búsqueda de soluciones a las fallas del mercado desde el mercado mismo, ante una visión mayoritaria basada en la filantropía corporativa o la acción social de las empresas.

Todo este conjunto de definiciones, valores y contenidos vinculados a la RSE estarán implícitos en cómo se planifiquen (diseñen), ejecuten (implementen) y controlen (evalúen) las acciones de RSE, en el marco de un modelo que tiende a reproducir el ejercicio de las políticas públicas, generando algunas sinergias en la



interacción con el Estado y las ONGs. Representan también esa actitud reflexiva característica del nuevo formato de políticas sociales, que no queda restringida al sistema estatal y que se expresa en el resto de los agentes que actúan o participan en los resultados de la provisión de bienestar, felicidad, o mejoras en la calidad de vida de la población, desde la perspectiva de que son efectivamente en su totalidad o en parte, una política social, que posee un origen demandado o percibido, un diseño, un tipo de intervención a realizar, instrumentos y medios a utilizar, implementación, una extensión temporal, planificación, logística, presupuesto, control y evaluación. Estos elementos los consideramos parte integrante de esa “reflexividad social” entendida como la acción de la sociedad sobre si misma que debe construirse y reconstruirse en condiciones de elevada y creciente complejidad, para redistribuir los recursos económicos y simbólicos que determinan el bienestar social, reinterpretando continuamente el resultado de las acciones anteriores con el objetivo de producir una modificación sobre un estado de cosas determinado. Las intervenciones concretas de las acciones de RSE generaran un resultado que debe ser continuamente evaluado y revisado, para repensar y corregir los objetivos e instrumentos utilizados para la satisfacción de bienestar.

En cuanto a la definición de “en qué” y “cómo” colaborar no hay un modelo al respecto, recogiénose casos donde las iniciativas parten de la propia empresa y por otro pueden surgir ideas y demandas desde la comunidad, ONGs u organismos públicos que llegan a la empresa buscando su participación para integrarse a un proyecto conjunto. También las ONGs pueden ser objetos de demandas tanto provenientes de las propias empresas como de los organismos públicos.

En relación a los tipos de apoyos realizados, tanto ONGs como Empresas expresaron un número elevadísimo de acciones, planes y actividades que realizan en apoyo a la infancia adolescencia y juventud, algunas en forma individual, otras en cooperación. En el caso de las empresas pudimos registrar la donación de horas del trabajo de sus empleados, las donaciones de materiales, importantes descuentos, la realización de charlas y capacitación para jóvenes, la donación de equipos informáticos, la organización de certámenes y concursos artísticos o literarios, la contratación de discapacitados, la implementación de actividades deportivas y escuelas de basquetbol, regalos en el día del niño, inserción laboral para jóvenes, realizar reciclado de ómnibus, prestación de servicios de transporte gratis para paseos, prestación de servicios de salud y traslado. Estas acciones de apoyo a la comunidad son por sus características, sumamente amplias y variadas, guardando en general una estrecha relación con el rubro y el tipo de actividad productiva a la que se dedica la empresa.

Las ONGs por su parte confirmaron aportes en alimentación, formación docente, obras de infraestructura, realización de actividades lúdicas, instrumentación de enseñanza de apoyo, actividades físicas y deportivas, realizaciones de cursos para jóvenes. En el caso de éstas, sus apoyos se encuentran limitados fundamentalmente por el tipo de actividad al que se dedican específicamente y a los beneficiarios potenciales de sus proyectos, como por las causas que patrocinan.

Si reparamos en la “articulación entre las empresas ONGs y el Estado”, pudimos registrar varias instituciones de la órbita estatal como el INAU, escuelas públicas, MECAEP, INJU, IMM, MIDES, Centros CAIF, MSP, Agencia de Innovación, Ministerio de Industria y Energía, Ministerio de Economía, empresas varias y ONGs varias, que desarrollan diversas actividades en común. Pudo constatarse que son muy pocas las actividades que las empresas realizan exclusivamente en soledad. La mayor porción de ellas se encuentran realizadas en cooperación con ONGs o en un esfuerzo conjunto aun más amplio entre éstas, el Estado y las ONGs, lo que estaría a nuestro juicio revelando que todos los actores centran sus esfuerzos en viabilizar

procesos asociativos.

Uno de los mayores desafíos y peligros en cuanto a la participación de las empresas y las ONGs en la generación de bienestar social, dentro de esta nueva conceptualización de políticas sociales y responsabilidad social de las empresas, es la consolidación de procesos de carácter permanente y no puntual, como una cuestión central para la satisfacción de los derechos de los ciudadanos. Si el Estado no juega un rol activo de coordinación y dirección, dejando librado todo a la sociedad civil o los vaivenes del mercado y la suerte de organizaciones y empresas, seguramente las políticas sociales no serían sustentables. Por el discurso recogido, las propias empresas manifiestan moverse en la dirección de producir intervenciones de carácter permanente y las ONGs a buscar fuentes de financiamiento que no las conviertan en únicamente dependientes del Estado.

De todas maneras, creemos muy pertinente a los efectos de un mejor aprovechamiento de los recursos de la sociedad en su conjunto, que el Estado asuma un papel mucho más protagónico que el jugado hasta el momento, tratando de evitar los viejos problemas de superposición, descoordinación, falta de integralidad y falta de evaluación en los resultados de la inversión social. Nos ha quedado la impresión de que el Estado en sus niveles institucionales más altos de decisión, ha ignorado hasta el momento, la importancia y la potencialidad de la participación del sector empresarial, en su articulación con las políticas sociales.

Las otras dos direcciones de incentivos estatales para el desarrollo de la participación de las empresas en la provisión de bienestar social, deben centrarse en beneficios de carácter tributario o fiscal y en el otorgamiento de la licencia para nuevos emprendimientos productivos, que deberán reparar en los impactos medioambientales y sociales, además de económicos. En la estructura tributaria debería incluirse con mayor peso que el actual, incentivos de carácter económico, a aquellas empresas que posean una conducta socialmente responsable, a los efectos de que estas incorporen con mayor profundidad una perspectiva responsable en cuanto a lo que producen, cómo lo hacen y cómo reducen a la menor proporción posible, los innegables impactos medioambientales y sociales. Si bien sabemos que viene abriéndose paso en el seno del Estado un enfoque integral, a la hora de estudiar y otorgar permisos para nuevos emprendimientos empresariales, éste debe consolidarse como una práctica general y normatizada, que debería aplicarse en el caso de “todas” las empresas y no sólo para aquellos mega emprendimientos que toman publicidad hacia la opinión pública.

Con respecto al marketing- social y la publicidad, las empresas remarcaron su dificultad para comunicar sus acciones de apoyo a la comunidad, reconociendo que se encuentran en una etapa de aprendizaje, además de que puede transformarse en un problema de costos que comprometa la viabilidad y continuidad de los propios proyectos.

En cuanto a la evaluación de las experiencias conjuntas entre las empresas, ONGs y el Estado, lo que se recoge, es una apreciación positiva por parte de las ONGs sobre el apoyo de las empresas a proyectos comunitarios. Éstas además han venido modificando y adaptando sus conductas, a las necesidades de las empresas, a los efectos de coincidir en los intereses que posibiliten efectuar acciones de apoyo a sectores carenciados. En relación a las empresas, éstas manifestaron alguna consideración negativa dentro de una generalidad de valoraciones positiva para las experiencias de trabajo en conjunto con ONGs y organismos públicos.

Para finalizar, al tema referido a los “controles, auditorías y contrapartes” se le otorgó bastante importancia, más desde el lado de ONGs, aunque las empresas realizaron consideraciones de relevancia, siendo los aspectos centrales, la transparencia en la utilización de los dineros destinados a programas de apoyo

incluso con organismos estatales, la definición de registros e informes, la construcción de indicadores para la medición de resultados.

Como cierre queremos señalar que hemos podido tener una clara muestra de la participación de las empresas como “agentes” que promueven o proveen bienestar a diferentes sectores sociales en nuestro país.

Eilo lo hacen a través de acciones que se denomina Responsabilidad Social Empresaria que pueden ser asimilables a una novedosa variante de política social desde la esfera privada.

Si bien el Estado no abandona su papel rector en el diseño, ejecución y evaluación de políticas sociales, lejos está de hacerlo en exclusividad, compartiendo un importante espacio con las empresas y organizaciones de la sociedad civil.

En el discurso y la acción de las empresas y ONGs, podemos rastrear muchas de las concepciones que se expresan en la teoría y literatura sobre RSE y las relaciones que se establecen con el Estado.

Por la información relevada, si bien podemos concluir que estamos ante un fenómeno de reciente aparición, éste ha llegado a nuestro juicio para quedarse, alejándose del perfil de una moda pasajera, que ameritaría seguir estudiando, con el objetivo de buscar fundamentalmente cuáles pueden ser algunas las causas de este aparente “bloque estatal”, ante un empresariado responsable que comienza a irrumpir lentamente en la escena nacional.



## Bibliografía

- ACDE. Comisiones de Trabajo. Informe 2006: Índice de Responsabilidad Social Empresarial.
- BARRAN José Pedro; NAHUM Benjamín (1986). "El problema nacional y el Estado: un marco histórico", en VVAA: "La crisis uruguaya y el problema nacional", Montevideo.
- CASTEL Robert (2004): "La inseguridad social" ¿Qué es estar protegido?" 1ª.ed. Editorial. Manantial Bs. Aires.
- Cardozo Brum Myriam (21-23 Mayo 2005). "Gobiernos y organizaciones no gubernamentales ante la Responsabilidad Social Empresarial". Santiago de Chile.
- Centro de Promoción de Tecnologías Sostenibles (Agosto 2005). "Principios y Métodos para desarrollar un programa de Responsabilidad Social Empresarial". La Paz – Bolivia.
- Comisión de las Comunidades Europeas (18/7/2001). Libro Verde. "Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas" Bélgica – Bruselas.
- COMISIÓN SECTORIAL DE INVESTIGACION CIENTIFICA. Proyecto conjunto Universidad-Sector productivo; formulario de proyecto Responsabilidad social de la empresa DECON-ACDE.
- dECON- UDELAR (Junio del 2007) (Giorgina Piani, Zuleika Ferre, Máximo Rossi, Natalia Melgar). Informe Final: "La Responsabilidad Social de las Empresas en el Uruguay de hoy."

- dECON - UDELAR (Julio del 2007) (Giorgina Piani, Zuleika Ferre, Máximo Rossi, Natalia Melgar). La Responsabilidad Social de las Empresas. La visión de las empresas. Informe fecha 31/07/2007. Montevideo.
- dECON - UDELAR (Setiembre del 2007) (Giorgina Piani, Zuleika Ferre, Máximo Rossi, Natalia Melgar). La responsabilidad Social Empresarial en Uruguay. Una visión desde la Ciudadanía y de las Empresas. Ponencia presentada en las VI Jornadas de Investigación de la FCS.
- De la Cuesta González Marta, Valor Martínez Carmen (20/1 al 26/1/2003). Boletín Económico de ICE N° 2755: "Responsabilidad social de la empresa. Concepto, medición y desarrollo en España" UNED, Madrid.
- De la Cuesta González Marta, Valor Martínez Carmen, Kreisler Merino Isabel. (22/9 al 28/9/2003) Boletín Económico de ICE N° 2779: "Promoción institucional de la Responsabilidad Social Corporativa. Iniciativas internacionales y nacionales". UNED, Madrid.
- De la Cuesta González Marta (2/8 al 5/9/2004). Boletín Económico de ICE N° 2813: "El porqué de la responsabilidad social corporativa". UNED, Madrid.
- Flores Julian; Ogliastri Enrique; Peinado Estrella. Vara e Imre Petry Editores. "El argumento empresarial de la RSE: 9 casos de América Latina y el Caribe. Banco Interamericano de Desarrollo (BID) Washington DC. Noviembre de 2007.
- Fernández Villa Marianela. "¿Es posible pensar en alianzas?" In: Responsabilidad Social Empresaria Concurso Académico 2007 DERES-ACDE. Trabajos finalistas. Categoría Estudiante de Grado y posgrado. Primer Premio.
- Gerstenfeld Pascual, Fuentes Álvaro (Diciembre 2005) "Caracterización del Tercer Sector en las políticas de formación de capital humano en el Uruguay". CEPAL-Serie Estudios y Perspectivas-Oficina de la CEPAL en Montevideo.

- Giddens Anthony y Hutton,eds.: “En el límite. La vida en el capitalismo global”.Barcelona- España. 1ª Edición Marzo del 2001. Tusquets editores. “Tecnología de la información y capitalismo global. Manuel Castells.
- Hernández Abreu Fabiana; Colombo Sfeir Valeria. “Desarrollo y Filantropía en el Uruguay” Datos y Reflexiones. Octubre 2009. Proyecto Fundaciones Comunitarias en Uruguay. Recursos Locales para el Desarrollo. CLAHE.
- Herrera Gómez Manuel y Castón Boyer Pedro (Octubre del 2003). “Las Políticas Sociales en las Sociedades Complejas” Editorial Ariel. Barcelona España.
- Licandro Oscar D. (Mayo de 2006). “Acción social corporativa. Las prácticas de las empresas Uruguayas. (Resultados preliminares)” UNIVERSIDAD CATOLICA DEL URUGUAY - FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS. Seminario de Marketing Social.
- Pagani Celina Lic. (5 de Setiembre del 2007) Center for Corporate Citizenship – Boston Collage. “Liderazgo Empresarial: el rol del empresario responsable en un mundo cambiante”. Conferencia organizada por DERES y la Embajada de EEUU en Uruguay. Radisson Victoria Plaza Hotel. Montevideo - Uruguay.
- Peinado-Vara Estrella, Belden Lankenau Martha. Editoras. VI Conferencia Interamericana sobre Responsabilidad Social de la empresa. “La inclusión en los negocios” Anales. Cartagena de Indias, Colombia 4 y 5 de Diciembre 2008
- Pérez Torreblanca; Villanueva María Teresa; Peinado Vara Estrella. “Empresas privadas y creación de oportunidades económicas para micro y pequeñas empresas. Banco Interamericano de Desarrollo. Washington, DC. Abril 2007.
- Revista DERES Nº 1 (Julio 2006). Montevideo – Uruguay.



- Revista DERES Nº 2 (Octubre 2006). Montevideo – Uruguay.
- Revista DERES Nº 3 (Diciembre 2006). Montevideo – Uruguay.
- Revista DERES Nº 4 (Abril 2007). Montevideo – Uruguay.
- Revista DERES Nº 5 (Julio 2007). Montevideo – Uruguay
- Revista de la ACDE Nº 80.( Mayo del 2007). Montevideo – Uruguay.
- Silva Muñoz Álvaro y Reyes Morel Agustín. “El Instituto Juan XXIII como caso de estudio”. Responsabilidad Social Empresaria Concurso Académico 2007 DERES-ACDE. Trabajos finalistas. Categoría Docente Universitarios. Primer Premio.
- TERRA Francisco; BRUNET Nicolás (Agosto 2005): “ONG y enfoques de incidencia en temas de infancia” Estudio cualitativo de estrategias, metodologías y recursos en Uruguay. Comité de derechos del Niño Uruguay. Save de CHildren Suecia Montevideo.
- Weber Max. “El político y el científico”. Madrid España 1987 (segunda edición) Editorial Alianza.

#### Páginas WEB:

[www.acde.org.uy/comisiones de de trabajo/INFORME2006.doc](http://www.acde.org.uy/comisiones%20de%20trabajo/INFORME2006.doc)

[www.presidencia.gub.uy/\\_web/noticias/2009/10/2009102106.htm](http://www.presidencia.gub.uy/_web/noticias/2009/10/2009102106.htm)

<http://www1.ethos.org.br>

[http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/es/com/2001/com2001\\_0366es01](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/es/com/2001/com2001_0366es01)

[www.acde.org.uy](http://www.acde.org.uy)

[www.deres.com.uy](http://www.deres.com.uy)

<http://www.acde.org.uy/eventos/articulos/IRSE2009.pdf>

<http://www.acde.org.uy/novedades/novedadesirse09.htm>