



Fondef
FONDO ESPAÑOL DE FOMENTO



BancoEstado



CEES-UC

Vol. 3

MODELO DE INVERSIÓN SOCIAL SOSTENIBLE

Serie Avanzar en Calidad FONDEF D071143

Vol. 2:

MODELO DE INVERSIÓN SOCIAL SOSTENIBLE

Serie Avanzar en Calidad FONDEF D0711143

ISBN 978-956-14-1241-5 (VOLUMEN 3 MODELO DE INVERSIÓN
SOSTENIBLE Y EFECTIVA)

ISBN 978-956-14-1238-5 (OBRA COMPLETA: SERIE “AVANZAR EN
CALIDAD”)

REGISTRO DE PROPIEDAD INTELECTUAL.....

THE SECRETS OF SUCCESS IN BUSINESS ARE HONESTY AND
TRANSPARENCY. IF YOU CAN FAKE THAT YOU'VE GOT IT MADE.

*El secreto del éxito en los negocios son la honestidad y la
transparencia. Si los puede simular bien, logrará el éxito.*

Groucho Marx.

Índice

Introducción	11
---------------------	-----------

Capítulo I.

Responsabilidad social empresarial: aspectos sociológicos relevantes para su análisis y gestión	15
--	-----------

Organizaciones y descripciones de la sociedad	15
---	----

Firmas y su legitimización en la sociedad por medio de la RSE	22
---	----

Cambio de expectativas y su compleja explicación	30
--	----

Requisitos para la legitimización de la RSE	46
---	----

Los riesgos de intervenir socialmente	49
---------------------------------------	----

Elementos para avanzar hacia una solución y presentación de un complemento al modelo de gestión de la RSE	55
---	----

El modelo de gestión de la calidad de los programas sociales del CEES-UC.	57
---	----

Referencias bibliográficas	61
-----------------------------------	-----------

Capítulo II.

De la Academia a la Empresa	67
------------------------------------	-----------

Modelo de Donante Responsable: los orígenes del MISS	71
--	----

Metodología	73
-------------	----

RSE: una categoría antes que un atributo	75
--	----

Breves antecedentes de la RSE en Chile	75
--	----

Coherencia v/s Magnitud	76
-------------------------	----

Un factor higiénico	78
---------------------	----

De la RSE al paradigma de la sustentabilidad/sostenibilidad	80
Lo que representa el concepto “Sustentabilidad”	80
La RSE y la Sustentabilidad: orígenes y recorridos	81
El Desarrollo Sostenible: la sinergia entre ambos conceptos	85
Tres tipos de aproximaciones: buen vecino, buen gestor, buen vendedor	87
Buen Vecino:	87
Buen Gestor:	88
Buen Vendedor:	89
Reflexividad	90
De la “donación” a la “inversión social”	91
La donación está a la baja	91
Sobra gasto, falta inversión	92
Inversión Social Responsable:	93
Tres criterios: negocio + impacto + reputación	93
Relación con el negocio central (<i>core business</i>):	94
Impacto social del programa:	94
Reputación:	94
Conclusión: aportes al modelo MISSE	95

Capítulo III.

Relaciones entre Organizaciones Sin Fines de Lucro (OSFL) Y Organizaciones Con Fines de Lucro (OCFL): Lecciones y Desafíos	97
Nuevas dimensiones de la Filantropía	99
Cartografía Filantrópica	100
La filantropía en Estados Unidos y Europa	100
La Filantropía en América Latina	104
¿Qué sucede en Chile?	108
Relaciones eminentemente filantrópicas	109

Generación de valor social y económico	113
Relaciones de Colaboración v/s Subordinación	115
Desafíos para las organizaciones con y sin fines de lucro en materia de financiamiento	116
Sobre los Autores	123
Bibliografía	125

Introducción

Este libro es el resultado del trabajo de los integrantes del proyecto FONDEF “Avanzar en Calidad”, en su componente conformado por el Modelo de Inversión Social Sostenible y Efectiva.

Se inscribe en el proceso que se inicia con la instauración de la Agencia de Calidad de la Gestión de Programas Sociales del CEES-UC, en consecuencia, es previsible que algunas de las proposiciones que se formulan sean modificadas por la acumulación de experiencias en el futuro. Sin embargo, tampoco se trata de proposiciones que deberían cambiar sustancialmente, sino, es dable esperar que en su aplicación éstas se vayan mejorando continuamente y logrando una mayor precisión y aplicabilidad.

Para muchos observadores e incluso practicantes involucrados en la Responsabilidad Social de la Empresa, la cita de Groucho Marx, que sirve de epígrafe de este texto, representa de manera bastante adecuada su posición frente a las prácticas de RSE. Simulación de algún tipo para dar la impresión de que se está actuando con honestidad, es decir, no defraudando expectativas razonables y con transparencia.

Uno de los sustentos que hacen posible la simulación, proviene de la observación de que a medida que más actores se involucran en

el ámbito de la RSE y en que se genera una especie de mercado con mayor dinamismo, ocurre un hecho inesperado: a diferencia de otros tipos de mercados en que la mayor competencia genera menos opacidad, en éste parece ocurrir lo contrario.

La opacidad no es el producto de intenciones conscientes por ocultar los fundamentos de las decisiones, sino más bien por la carencia y ausencia de procedimientos apropiados para una adecuada rendición de cuentas de las bases para las decisiones que se toman.

Esas decisiones apuntan, en lo fundamental, a selecciones en el ámbito de problemas, de la intervención que se realizará, de los usuarios o destinatarios y de los criterios de éxito o de resultados. Al ofrecer a las empresas y organismos ejecutores una reflexión acerca de los temas vinculados a esos fundamentos de decisiones y de las decisiones mismas, se espera contribuir a que este ámbito gane transparencia, incremente su capacidad de rendición de cuentas y que genere la legitimidad social necesaria para operar, tanto a la empresa como a sus prácticas organizadas de Responsabilidad Social.

Esta oferta se realiza con la convicción de que para las empresas, las prácticas de RSE, como sea que cada una las defina, deben contribuir a la legitimización de su actividad económica y, en un horizonte de expectativas más amplio, a desarrollar mayores capacidades de agregación de valor a su propio negocio.

También está la convicción de que la acción privada de beneficio social, o la producción por privados de bienes públicos, es valiosa para la sociedad. Para que lo sea, requiere cumplir determinadas exigencias que no siempre son explicitadas de manera que se puedan incorporar con facilidad a los procesos de toma de decisiones de las empresas.

El equipo que trabajó en el desarrollo de ambos modelos, partió con la idea de que este componente fuera un modelo para el donante responsable. Desde que se establecieron relaciones de colaboración con actores de las empresas a cargo de la RSE, la noción de donantes se descartó, puesto que para la mayoría esta categoría no es la que

describe de manera más adecuada su rol social. Por ello se modificó no solamente su designación, sino también las bases conceptuales del modelo. Se generó la convicción de que el modelo debía ofrecer a quienes están más avanzados en sus prácticas de RSE en Chile, una interfaz adecuada, fácil y expedita, que posibilitara sus decisiones de selección de organismos ejecutores y su apoyo al desarrollo de procesos de mejoramiento continuo, que es lo que ofrece el modelo de gestión de calidad de programas sociales del CEES-UC.

La necesidad de desarrollar este modelo como complemento de aquel, se suscitó debido a que no se quiere que de su difusión se genere una nueva forma de exclusión social para los programas: que se diferencie entre quienes pueden y no pueden costear un proceso de certificación de su calidad, aun cuando los costos se mantengan al nivel más bajo posible. Una forma de hacerlo es que la empresa contribuya a la certificación del programa. Así, se trata de evitar que programas menos dotados de recursos queden excluidos de los procesos de mejora continua de su calidad, y se establezca un mayor argumento para que la relación entre la empresa y el organismo ejecutor se desenvuelva como una etapa de un vínculo de colaboración que apunte a un nivel estratégico de relación.

El primer capítulo presenta un análisis amplio de la sociedad contemporánea y de los cambios de expectativas que inciden en la necesidad de desarrollar prácticas de responsabilidad social por parte de las empresas.

En el segundo, el sociólogo Sebastián Bowen presenta los principales hallazgos de una investigación cualitativa realizada *ex profeso* para establecer la plausibilidad de este modelo y relevar las principales características que exhiben las prácticas y sus horizontes de sentido por parte de quienes están a cargo de estas prácticas en las empresas. Esto es, y en su mayoría, los gerentes corporativos de RSE de un selecto grupo de empresas de gran relevancia en el país.

En el tercer capítulo, la profesora Paula Miranda y el profesor Rodrigo Flores presentan de manera sintetizada los principales hallazgos de los proyectos de investigación que están llevando a cabo en esta temática, y que sirven para comprender las razones de realizar acciones de RSE y su comparación con los principales modelos conceptuales que están vigentes para ellas.

Esperamos que con este libro, los programas avancen en su relación con las empresas, no de manera solamente instrumental para conseguir recursos, sino buscando el desarrollo de vínculos de colaboración sostenibles en el largo plazo. Para que de esta forma, las empresas analicen y reflexionen con nuevos y actualizados elementos conceptuales sobre su propia acción de responsabilidad social empresarial, y les permita lograr una articulación más efectiva con los organismos ejecutores, de modo que su rendición de cuentas alcance los niveles de transparencia que la sociedad crecientemente está exigiendo.

Capítulo I.

Responsabilidad social empresarial: aspectos sociológicos relevantes para su análisis y gestión

René Ríos F.

■ Organizaciones y descripciones de la sociedad

En los inicios de la investigación sociológica de las organizaciones, y cuando se comenzaba a configurar un campo identificable de trabajo, Parsons postuló que las organizaciones (formales, complejas) deben la factibilidad de su existencia a la valoración que la sociedad hace de sus contribuciones o aportes a ella. Al conceptualizar las organizaciones como subsistemas del sistema social, argumentó que la sociedad realiza una valoración de las prestaciones que le provee¹. En otros términos, las organizaciones requieren legitimidad para funcionar y ésta les es otorgada por el sistema social mayor del que son parte. Lo que es valorado por la sociedad, es el propósito² que la guía. Cuando los propósitos no son legítimos, como los de las organizaciones criminales o terroristas, la sociedad las persigue o combate.

No se trata de que la sociedad -jerárquicamente superior a cada organización en un subsistema funcional- delegue en ella tareas.

¹ Parsons, Talcott. "Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organizations-I." *Administrative Science Quarterly* 1, N° 1 (1956): 63-85

² Barnard, Chester. *The Functions of the Executive*. Cambridge MA: Harvard University Press, 1938 (1971)

Son las propias organizaciones y cada subsistema el que se encarga autónomamente de orientar sus propósitos hacia los problemas “de la sociedad”. No se trata de los problemas sociales, como se usa habitualmente de manera más restrictiva, sino de asuntos que se deben resolver; desde la disponibilidad de alimentos para la sobrevivencia, hasta la búsqueda de la verdad o la salvación, son asuntos de los cuales, en la sociedad moderna, se hacen cargo organizaciones³.

Esta conceptualización, que sigue vigente en la actualidad, se basa en que la fuente para tal valoración es la resolución de problemas. La función que realiza una organización, es una solución a algún problema de la sociedad y, en estos términos, no es otra cosa que un problema ya resuelto, al cual un observador imputa algún tipo de relación, causal o no, con otros elementos. Esto se establece en una sociedad (occidental moderna) cuya cultura exhibe como uno de sus rasgos más nítidos la orientación hacia la resolución de problemas, en vez de, por ejemplo, una postura más contemplativa frente a la realidad, que caracteriza a otras sociedades. Otros rasgos son la funcionalidad y la codificación⁴. Martens postula que la teoría de sistemas sociales de Luhmann, acepta como premisas estos tres rasgos –resolución de problemas, funcionalidad y codificación– de la cultura occidental como base para la elaboración de las distinciones conceptuales que constituyen la base de su teoría sobre la sociedad. Cada uno de los subsistemas funcionalmente diferenciados son producidos por distinciones, que, para Martens, se anclan en formas culturales que les proveen las orientaciones específicas hacia la resolución de problemas determinados ⁵.

³ Drucker, Peter. “Los nuevos pluralismos.” *Facetas* 89, N° 3 (1990): 2-7; Perrow, Charles. “A Society of Organizations.” *Theory and Society* 20, N° 6 (1991): 725-762

⁴ Martens, Wil. “The Distinctions within Organizations: Luhmann from a Cultural Perspective.” *Organization* 13, N° 1 (2006): 83-108

⁵ “Luhmann’s theory of society appears as a theory that puts culture in the heart of the description of functionally differentiated societal subsystems and modern organizations. According to Luhmann, the political, economic, legal, etc.

El uso sistemático de códigos (del tipo binario que surgen de la matemática de Spencer Brown⁶) es crucial para la generación de los subsistemas funcionales, puesto que proveen a las organizaciones de las orientaciones básicas para sus posteriores decisiones orientadas hacia un problema generalizado de la sociedad. Los códigos hacen posible que las comunicaciones recursivas superen las improbabilidades que enfrenta toda comunicación y se establezcan mediante estructuras sociales y, especialmente, a través de medios de comunicación simbólicamente generalizados en cada uno de los ámbitos de los subsistemas. Así, en el de la economía, se trata del código pago/no pago, que establece la primera orientación para las operaciones económicas (comprar, vender, invertir, gastar) haciendo uso del medio dinero. En el sistema legal, el código principal es legal/ilegal, en la ciencia verdad/falsedad y así con cada uno. El lado indicado del código (pago, legal, gobierno, verdadero) es el que establece la operación del sistema. El lado no indicado (no pago, ilegal, oposición, falso), es el que señala lo contingente de cada selección en la operación del código y hace posible la reflexión. Sólo en el subsistema de la medicina, el código se encuentra invertido, y en el lado operativo, se encuentra enfermedad, mientras en el reflexivo se ubica salud. Esto explica por qué la medicina ha avanzado enormemente en la definición, delimitación y explicación de las enfermedades, mientras que su lado reflexivo (la salud), está prácticamente en el mismo nivel en el siglo XXI, que en el establecido por Hipócrates en el siglo IV A.C.⁷. Por otra parte, hay

systems are produced with specific distinctions. In my reading, cultural forms are responsible for the specific orientation of each of them towards the resolution of some specific problem of society. Orientation by means of cultural forms makes them functionally differentiated subsystems of society". Ibid.: 88

⁶ Brown, George Spencer. *Laws of form* London, Allen & Unwin: 1969

⁷ Luhmann, Niklas. "Medizin und Gesellschaftstheorie. (El código de la Medicina) Traducido por Darío Rodríguez." *Medizin, Mensch, Gesellschaft*. 8, (1983): 168-175;

Novella, Enric. "La Medicina de la Sociedad." *Jano* 16-22 Septiembre Vol LXIX, No. 1.576 (2005): 495-496

subsistemas, como la religión y la educación, que lidian con transformaciones de las personas, y por ello, no se configuran en base a este tipo de códigos técnicos unívocos como los de los otros subsistemas funcionales, sino que lo hacen en base a códigos más vinculados a criterios que incorporan la complejidad de la interfaz entre organización e interacción presencial. Los subsistemas funcionales aparecen en la evolución de la sociedad, pero no lo hacen primero generando un código que le permite establecer sus diferencias para constituirse⁸. De manera similar ocurre en el caso de las organizaciones privadas que producen bienes públicos, sin fines de lucro y que integran el denominado Tercer sector de la economía. Se hacen cargo de los procesos de inclusión de personas excluidas de variadas formas de los distintos subsistemas funcionales y de los cuales ninguno en particular puede hacerse cargo. Una posible solución que Luhmann plantea, es que se podría estar ante el surgimiento de un nuevo tipo de sistema parcial⁹ encargado de resolver los problemas de exclusión.

⁸ Luhmann, Niklas. *Ecological Communication*. Chicago: Chicago University Press. , 1989: 41-43

⁹ Luhmann, Niklas. *La Sociedad de la Sociedad*. México: Editorial Herder y Universidad Iberoamericana, 2006: 502: “No es posible esperar la solución de este problema dentro de los sistemas de función particulares —porque, por un lado, la inclusión es sólo concebible en el marco de posible exclusión y, por otro, porque el problema de la amplificación recíproca de las exclusiones no puede atribuirse a un único sistema funcional. Más bien habría que contar con la formación de un nuevo sistema secundario de funciones que se ocupe de los efectos de exclusión de la diferenciación funcional —ya sea en el plano de la ayuda social o en el de la ayuda para el desarrollo. Aunque estos esfuerzos dependen tan fuertemente de los recursos —desde un punto de vista económico, político e inclusive religioso— que puede dudarse si para eso se ha formado ya un subsistema societal o si no se trata más bien de intentos muy dispersos en el plano de las interacciones y de las organizaciones. Lo que claramente se percibe es que ya no se trata de caritas o de beneficencia en el sentido de la tradición, sino de intentos de cambios estructurales (palabra clave: autoayuda). Quizá estemos contemplando aquí el surgimiento de un sistema funcional”.

Para la sociedad moderna, las distinciones culturales que se asumen como dadas y que se encuentran en el sustrato de la teoría de sistemas sociales, se pueden sintetizar así: “(a) existe una tendencia predominante a observar rasgos en vez de objetos o sustratos; (b) los rasgos se clasifican usando el código: problema/no problema; (c) los problemas son marcados o indicados y los rasgos y operaciones se caracterizan como funcional/no funcional a la resolución del problema; (d) los rasgos y operaciones se codifican para indicar que son relevantes en el marco de la creación continua de las condiciones para la resolución de alguno de los problemas generalizados de la sociedad”¹⁰.

La cultura occidental moderna entonces pone a disposición formas culturales (o “semánticas” en línea con la teoría luhmanniana), que proveen significaciones estabilizadas a las que se recurre para la creación, mantención o modificación del sentido que se sirve de ellas para estabilizar las comunicaciones. En cada subsistema funcional se dispone de las semánticas que permiten a las organizaciones elaborar sus propósitos específicos como prestaciones para la resolución de alguno de los problemas del cual se hace cargo el sistema parcial. Los cambios observables en las semánticas están vinculados a cambios en la estructura social, con temporalidades distintas, de modo que a menudo están retrasadas respecto de ésta. Esas asincronías proveen a la sociedad de fuentes de irritación que orientan las decisiones hacia los problemas que aún persisten y que no han sido resueltos todavía. El rezago de las semánticas con la estructura social se expresa en la actualidad en relación a la desigualdad social. La forma predominante que ésta asume establece cómo se despliega la dinámica de la diferenciación. Aunque mucha de la semántica contemporánea remite hacia desigualdades de clase, propias de las sociedades estratificadas, el significado de la desigualdad y la irritación que produce, se establece en la propia operación de la sociedad funcionalmente diferenciada¹¹.

¹⁰ (Martens, idem: pág. 101)

¹¹ “The present state of world society can hardly be explained as a consequence of stratification. The dominant type of system-building within contempo-

Cada subsistema funcional opera bajo sus códigos propios y trata a las personas con una orientación universalista. A los enfermos en cuanto tales y no como miembros de un estrato social, a los imputados en el sistema jurídico, compradores, electores, etc., del mismo modo. Esa igualdad de quienes se comunican en un subsistema funcional, irrita a quienes observan las desigualdades (de trato, de capacidad de compra o de endeudamiento, en suma: de clase), pues son considerados como iguales ante cada subsistema. La desigualdad social (i.e. de clase) existe desde antiguo en Chile¹², sin embargo, sólo desde la década final del siglo XX ha llegado a ser vista como intolerable y no aceptable de manera más extendida. Esto indica que se ha instalado una semántica de igualdad de oportunidades y meritocrática que ha tornado irritable la desigualdad heredada, bajo la forma semántica de lo “políticamente incorrecto”¹³. Las teorías sociales que propugnan una centralidad en las clases sociales como constitutivas del principal rasgo de la estructura social y la lucha entre ellas como la fundamental fuente de sus dinámicas de cambio, como la de Marx, sólo pueden existir en una sociedad diferenciada funcionalmente. Sin la autonomía del sistema económico crecientemente monetarizado, no se puede argüir que la economía tiene una capacidad de determinación de los demás sistemas, aunque sea en última instancia. Para que ello fuere posible, la economía debe estar ya diferenciada de otros sistemas. Como en ella se determinan las clases sociales (en la argumentación de Weber), la estratificación aparece sólo como tema cuando la diferenciación funcional comienza a predominar por sobre las otras formas de desigualdad.

rary society relates to functions, not to social status, rank, and hierarchical order. The so-called “class society” was already a consequence of functional differentiation, resulting, in particular, from the differentiation of the economic and the educational subsystems of society.” Luhmann, Niklas. “Why Does Society Describe Itself as Postmodern?” *Cultural Critique* N°. 30 (1995): 171-186

¹² Francisco Bilbao y Santiago Arcos fundaron la “Sociedad de la Igualdad” en 1850.

¹³ Ríos, René. “El Pituto en la cultura global.” *Revista Universitaria (Pontificia Universidad Católica de Chile)* 99, (2008): 49-54

El hecho de que cada subsistema funcional esté compuesto casi exclusivamente por organizaciones formales tiene varias implicancias. Se trata, a diferencia del sistema de la interacción presencial y de la sociedad, de órdenes sociales decididos, esto es, establecidos por decisión de fundarlas o crearlas. Segundo, las organizaciones se hacen cargo de los problemas que enfrenta la sociedad y este orden implica que éstos son solucionados mediante decisiones, puesto que son lo que componen su operación fundamental¹⁴. Las decisiones funcionan como reducciones de incertidumbre y la transforman en riesgo¹⁵. En la elaboración de su prestación, las organizaciones van generando riesgos asociados a su propio decidir, de modo que no sólo resuelven el problema, sino que, además, crean otros nuevos o, lo que es similar, sus operaciones tienen consecuencias imprevistas. Por esto, la legitimidad para funcionar que se le otorga a cada organización ha cambiado en un aspecto fundamental: la existencia y conocimiento de riesgos asociados a las diversas operaciones que realizan las organizaciones, lo que agrega otras exigencias y fuentes de legitimidad¹⁶.

¹⁴ Crecientemente se observa el establecimiento y consolidación de organizaciones parciales, que no incluyen todos los componentes de la organización formal sino sólo algunos de ellos, al respecto ver el interesante análisis de Ahrne, Göran y Nils Brunsson. "Organization outside organizations: the significance of partial organization." *Organization* 18, N°. 1 (2011): 83-104.

¹⁵ Luhmann, Niklas. *Sociología del riesgo*. Guadalajara, México: Universidad Iberoamericana/Universidad de Guadalajara, 1992

Luhmann, Niklas. *Organización y Decisión*. México: Herder, 2009

Ahrne, Goran, Nils Brunsson y Kristina Tamm Hallstrom. "Organizing Organizations." *Organization* 14, N°. 5 (2007): 619-624

¹⁶ Luhmann. *Sociología del riesgo*; Beck, Ulrich. *La sociedad del riesgo*. Barcelona: Paidós ibérica, 1998.

■ Firmas y su legitimización en la sociedad por medio de la RSE

En el caso de las organizaciones económicas, firmas o empresas, el tema de su legitimización no tiene que ver con que se guíen por el afán de lucro. Como sostuvo Parsons: a la sociedad le es indiferente que alguien lucre o no con la resolución de un problema: *“Para la empresa, el retorno monetario es la principal medida y símbolo de éxito y es, en consecuencia, parte de la estructura de metas de la organización. Pero no puede ser la meta primaria porque el lucro no es en sí mismo una función que se desempeña para la sociedad como sistema”*¹⁷. Como la sociedad no tiene fines de lucro, no delega en las firmas esta función. Son las firmas las que pueden o no tener ganancias por lo que hacen, pero no es eso por lo que la sociedad las valora o legitima, sino por su propósito. De esto se colige que la empresa debe comunicar su propósito a la sociedad, para obtener legitimaciones, proveer sentido a lo que realiza y a sus miembros proporcionales el sentido del trabajo como una fuente de motivación para su desempeño y esfuerzo. Las declaraciones de la Misión, son las que aportan esta comunicación fundamental hacia la sociedad.

Por supuesto que hay otras prestaciones, o “subproductos”, de sus operaciones que aportan sustancialmente a su legitimidad: movilizar recursos y coordinarlos en cadenas con proveedores y compradores, en las que se agrega valor; descubrir nuevos productos o formas de fabricarlos; inventar nuevos servicios; dar trabajo y contribuir a la economía local o regional. Todas son aportaciones que, sin ser el propósito central, hace que las organizaciones sean valoradas.

Pero también la sociedad otorga legitimidad por los procedimien-

¹⁷ Parsons, Talcott. “Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organizations-I.” *Administrative Science Quarterly* 1, N°. 1 (1956): 63-85: “For the business firm, money return is a primary measure and symbol of success and is thus part of the goal-structure of the organization. But it cannot be the primary organization goal because profit-making is not by itself a function on behalf of the society as a system”

tos que utiliza para realizar sus actividades. Al respecto, Parsons postula que aparte de legitimar las orientaciones hacia metas y submetas, también la organización debe usar medios legítimos para proseguirlas, los procedimientos que emplea, en particular para lograr la integración y regular la relación de lealtad con los miembros, esto es con los trabajadores, frente a los demás roles sociales que desempeñan en otros ámbitos que el laboral y que también les proveen sentido, en cierto sentido en competencia con los que ofrecen la organizaciones en que trabajan¹⁸.

En suma, para Parsons, la firma requiere ser legitimizada por la sociedad, tanto en sus propósitos, como en los procedimientos que establece para regular sus relaciones con los usuarios, los proveedores de diversos recursos, y debe comportarse siguiendo las normas y expectativas prevalentes en la sociedad. Sin dicha legitimidad, la organización no puede continuar su existencia. Si sus procedimientos contables son insatisfactorios, no podrá acceder al financiamiento provisto por la banca; si sus procedimientos sanitarios no cumplen las normas relevantes, no será autorizada por la autoridad de salud para operar; si no cumple con la legislación laboral, no podrá atraer ni retener trabajadores y se verá expuesta a denuncias y demandas ante los tribunales.

¹⁸ In the most general sense the values of the organization legitimize its existence as a system. But more specifically they legitimize the main functional patterns of operation which are necessary to implement the values, in this case the system goal, under typical conditions of the concrete situation. Hence, besides legitimation of the goal-type and its primacy over other interests, there will be legitimation of various categories of relatively specific subgoals and the operative procedures necessary for their attainment. There will further be normative rules governing the adaptive processes of the organization, the general principles on which facilities can be procured and handled, and there will be rules or principles governing the integration of the organization, particularly in defining the obligations of loyalty of participants to the organization as compared with the loyalties they bear in other roles". Parsons. "Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organizations-I.", pág. 68

Estos aspectos se tienden a comprender básicamente con el deber de cumplir la ley. Para algunas posiciones en torno a la Responsabilidad Social Empresarial, ésta consistiría solamente en dicho cumplimiento y no debería involucrar ni más recursos, ni esfuerzos y dedicación que la necesaria para ello. Esta postura es la que propuso Friedman, como veremos más adelante. Morigerando la posición de Friedman, los que propugnan la RSE desde el ámbito empresarial, plantean que se debe incorporar las prácticas de responsabilidad empresarial que se presentan como una forma de autorregulación que evitaría la regulación estatal o por medio de la ley. Así, para Shamir, la RSE, en su forma actual, “denota un sistema de gobierno que incentiva a las empresas no sólo a obedecer varios estándares y criterios de ‘responsabilidad social’, sino que también regula a otros actores comerciales como parte de su propia conducta socialmente responsable. En su fase más tardía y en menos de una década, la RSE fue redescubierta por las escuelas de negocio y se convirtió en un área importante de enseñanza e investigación. En este proceso, la RSE fue transformada desde estar asociada principalmente con despliegues de buena ciudadanía corporativa, a una forma científicamente validada de gestión del riesgo, y, de manera más general, en un activo comercial percible”¹⁹. Los procesos de la Unión Europea para establecer estándares y políticas sobre la RSE, han tendido a favorecer la posición empresarial centrada en la adopción voluntaria de dichos procesos y a que no sean regulados legalmente, es decir, obligatorios y vinculantes. Shamir narra que en 2006, después de dos años de inactividad, el Comisionado de la Unión Europea a cargo de la RSE, formalmente terminó el proceso denominado *multi-stakeholder*, anunciando a las empresas que eran ellas las principales portadoras de las prácticas socialmente responsables, y que la presión por la regulación debía detenerse. Las empresas recibieron estos anuncios

¹⁹ Shamir, Ronen. “Socially Responsible Private Regulation: World-Culture or World-Capitalism?” *Law & Society Review* 45, N.º. 2: 313-336

con beneplácito, describiéndolo como un éxito para ellas. La ONG Amigos de la Tierra de Europa, replicó que el comisionado había secuestrado los procesos de RSE y que los había transformado en un elemento de la agenda para ayudarle a las empresas a ser más competitivas y rentables. Lo que surgió de esto fue una competencia política que fue resuelta a favor del mundo de los negocios, ya que éste fue capaz de enmarcar el debate en términos que reflejaban los intereses creados en torno a prevenir el desarrollo de regulaciones vinculantes, en el establecimiento de la RSE principalmente en términos de una autorregulación privada y en posicionar a la Unión Europea como un facilitador en vez de un regulador autoritativo.

Para servir como un argumento para defender la autorregulación por sobre la regulación estatal, la RSE requiere proclamar que se trata de prácticas por sobre las requeridas por las leyes que se convierten en mínimos exigibles, pero que no pueden agotar el mayor rango de prácticas que supone la RSE. El tema adquiere, de esta forma, una connotación claramente política, puesto que involucra la creación de normas y el velar por su cumplimiento, que aunque sean ofrecidas para ser adoptadas voluntariamente, permiten regular las conductas y prácticas económicas de diversos agentes de maneras exigibles, que las hacen muy similares a normas vinculantes. Por ejemplo, en la forma de exigencias de estandarización y certificación de los proveedores de una firma determinada. Esta capacidad de autorregulación por las propias empresas, evita abrir un campo a la acción del Estado.

La sociedad, por su parte, ha ido modificando sus expectativas. Partiendo por los temas de contaminación y desastres ecológicos²⁰, la sociedad espera que las empresas generen el menor daño posible, aporten al desarrollo sostenible de las comunidades y países que las acogen, provean empleos de calidad, no se involucren en actos de corrupción y, así, otro tipo de expectativas que van configurando una semántica de la responsabilidad de la empresa.

²⁰ Luhmann. *Ecological Communication*. Luhmann, Niklas. 1989. *Ecological Communication* Traducido por J. John Bednarz. Chicago: Chicago University Press.

Los cambios en esas semánticas generan nuevas posibilidades de irritación, que evidencian que las expectativas se han modificado, como también su posibilidad de ser satisfechas. De este modo, mientras para Parsons pareciera que bastaba que el negocio fuese legítimo y proveyera a la sociedad soluciones por medio de la realización de sus propósitos (proveer energía, sanar enfermos, educar jóvenes, poner a disposición bienes y servicios, etc.), o que, en el extremo del argumento, como lo plantea Friedman²¹, que la única responsabilidad de la empresa, específicamente de los ejecutivos empleados por los accionistas, es incrementar sus retornos o ganancias, en la actualidad, la semántica de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), señala que las expectativas han sido modificadas y que otras exigencias se están imponiendo y requieren ser satisfechas para otorgar legitimidad a la acción empresarial.

No es casual que el surgimiento de esta temática coincida con fuertes cuestionamientos a las empresas. Primero, por sus efectos sobre la ecología, y luego, por otros efectos sobre otros entornos. También se nutre del giro idiomático desde los *shareholders* (accionistas) a los *stakeholders* (a quienes incumbe las decisiones y sus efectos). Al incluir a otros actores (o “audiencias” como lo entienden quienes gestionan las comunicaciones organizacionales), se incluyen otras expectativas que no necesariamente están alineadas con los propósitos de la organización ni con la principal motivación atribuida a sus propietarios (las ganancias).

La RSE es conceptualizada en relación estrecha con los “*stakeholders*”, a quienes se orienta la rendición de cuentas que la empresa adopta voluntariamente y que lidian con temas externos a ella, que están afuera de sus fronteras y que incorpora el reconocimiento de responsabilidades morales respecto a los impactos de sus actividades y operaciones sobre la sociedad²².

²¹ Friedman, Milton. “The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits.” *The New York Times Magazine*, September 13, 1970

²² Maon, François, Adam Lindgreen y Valérie Swaen. “Organizational

En todo caso, cualquier programa de RSE implica necesariamente una reducción de las utilidades de las empresas, puesto que destina recursos a otros propósitos y que benefician a otros actores. Esto es lo que Friedman considera inaceptable, puesto que si la gerencia resuelve decisiones con estas consecuencias para los propietarios, estaría incumpliendo el mandato para el cual fue contratada. Distinto, por cierto, es lo que haga con su propio dinero, como individuo, pero para Friedman, hacer caridad con el dinero ajeno, es intolerable.

Las razones para decidir en tal sentido son variadas y van desde apelaciones morales que procuran asegurar la legitimidad y aceptación de las actividades empresariales; los efectos de la globalización que hacen observables condiciones políticas y fiscales y regulaciones menos exigentes para el desempeño de empresas multinacionales que operan en países menos desarrollados institucionalmente y que generan situaciones más explotativas, como por ejemplo de los trabajadores (el *dumping* social) o las comunidades; los daños ecológicos que reciben pronta atención de los medios; o los efectos planetarios como el calentamiento global al que contribuyen. Todas estas razones refieren a las externalidades negativas de la acción de las empresas aunque también algunas pueden referirse a “internalidades negativas”, como las referidas a vínculos laborales y características de la gestión de los trabajadores (trabajo infantil, esclavo, etc.).

En respuesta a estos temas, cuando se configuran como demandas sociales o políticas, los líderes empresariales, los gobiernos y algunos académicos, recurren a la RSE. “Una definición estándar de la RSE es que se trata de sacrificar utilidades o ganancias en aras del interés social. Para que exista sacrificio, la firma debe ir más allá de sus obligaciones legales y contractuales, de manera voluntaria. Abarca una variedad de prácticas, tales como laborales amistosas con los empleados, o ecológicamente cuidadosas, éticamente orientadas, respetuosa

Stages and Cultural Phases: A Critical Review and a Consolidative Model of Corporate Social Responsibility Development.” *International Journal of Management Reviews* 12, N°. 1 (2010): 20-38

de las comunidades aledañas e incluso amistosa con los inversionistas. A veces el llamado al deber se extiende más allá del ámbito inmediato de la firma, e incluye apoyo a las artes, universidades y otras buenas causas²³. Todas esas prácticas pretenden corregir las externalidades negativas, reales o supuestas, imputables, directamente o no, a las operaciones de la empresa. Las exigencias ya no son puestas por el Estado, sino por los propios ciudadanos y consumidores. La pregunta que plantean Bénabou y Tirole es: ¿por qué los ciudadanos y las firmas se empoderan a sí mismos y sustituyen a los gobiernos electos por votación popular?

Esta pregunta es crucial. Primero porque releva el aspecto y connotación política a que nos referimos antes; segundo, puesto que los impuestos específicos se fundamentan precisamente en la reparación de ese tipo de externalidades. Bénabou argumenta que se puede atribuir a fallas del Estado o de los gobiernos que tienen diversos orígenes: sea porque están capturados por grupos de interés que inciden en las políticas redistributivas; sea porque carecen de jurisdicción en un territorio que impide regular la actividad de una firma nacional cuando instala operaciones en otro país; sea porque hay consumidores que exigen ciertos estándares que condicionan su decisión de compras; o finalmente, por las habituales fallas de coordinación, de mayores costos de transacción, o de limitaciones de información que los caracterizan. Concluye que: “El Estado tiene entonces una desventaja comparativa para supervisar aspectos menores o detalles como el trato irrespetuoso a los empleados, o al consumo conspicuo de los ejecutivos o en la asignación de recursos para satisfacer necesidades locales. En esos contextos, la conducta ‘apropiada’ se impone por presión de las normas sociales y demandas populares respecto a que las firmas sean socialmente responsables²⁴.”

Una parte importante de la fundamentación del establecimiento de impuestos específicos, descansa en la corrección o indemnización

²³ Bénabou, R. y J. Tirole. “Individual and Corporate Social Responsibility.” *Economica* 77, N°. 305 (2010): 1-19

²⁴ Idem.

por externalidades negativas. La RSE aparece entonces, a la luz de esta argumentación como una privatización de las prerrogativas para establecer impuestos. En vez de hacerlo el Estado mediante las decisiones del ejecutivo y del parlamento constituidos por personeros elegidos mediante votación popular, lo hacen las propias empresas. También por el lado de quienes demandan se trata de individuos, agrupaciones y asociaciones que no han sido elegidas, sino que se imponen por sí mismas como representantes de la voluntad popular o de algún segmento del pueblo.

Estos son hechos que, considerados desde la óptica del ordenamiento constitucional, son extremadamente graves: por una parte, hay arrogaciones de la soberanía popular, que se ejerce para demandar recursos que en vez de ir al fisco, son apropiados por agrupaciones locales. Por otra, las empresas, que incluso habitualmente desarrollan estrategias tributarias para maximizar su gestión de impuestos, están, en ciertos temas, dispuestas a pagar voluntariamente lo que se podría considerar como otro tipo de impuestos, que tampoco van al fisco y, además, se arroga a sí misma la elección de quienes se benefician de ellos y de qué tipo de programas sociales se implementan.

Esta situación es tan patente, que ante la imposición de un royalty para las empresas mineras en Chile en el año 2010, a raíz de la necesidad de mayores recursos debido al terremoto de ese año, una de las más grandes suspendió sus actividades de RSE porque ahora debía pagar un impuesto adicional. Esto evidencia que los recursos asignados a programas de RSE, podrían constituir un impuesto fiscal no pagado y desviado hacia temas o beneficiarios designados por la propia empresa.

Contra lo que podría pensarse, esta línea argumental no corresponde a una visión estatista, sino que es precisamente la que ofrece Friedman para defender la sociedad libre. En este razonamiento, sólo al Estado le compete imponer impuestos y ningún privado por bien intencionado que sea, puede sustituirlo. Si la RSE corrige externali-

dades negativas o efectos no deseados, es un equivalente funcional al pago de impuestos, salvo que los recursos involucrados se hayan privatizado, tanto desde el lado de la demanda como de su provisión, uso y asignación.

Si la RSE es una forma de no incurrir en pagos de impuestos decididos por representantes de la soberanía popular, requiere ser legitimada con mayor justificación ante los accionistas o propietarios, y también frente a la ciudadanía. Esta fuerte necesidad de legitimidad, debe ser equivalente a la que tienen los impuestos para la ciudadanía y no de alguna manera menos convincente por justificarse como filantropía que además puede ser no desinteresada y que también puede estar afecta a rebajas de los impuestos a pagar por la empresa.

Además, debido a que cambian las expectativas en la sociedad, y con ello se modifican las semánticas de las críticas al capitalismo, van surgiendo nuevas exigencias que requieren ser cumplidas por las empresas para que les sea otorgada la licencia social para operar.

■ Cambio de expectativas y su compleja explicación

El cambio de expectativas es uno de aquellos fenómenos cuya explicación es más compleja, debido a que, al menos en algún aspecto, se originan en el propio funcionamiento del sistema económico (o del sistema que se trata), y consisten en una retroalimentación del sistema sobre sí mismo, o una reentrada del propio sistema sobre sí mismo. Esta puede estar referida a aspectos exógenos, que habitualmente son concebidos como parte de la cultura, o endógenos, que son producidos por el propio funcionamiento del sistema económico. La complejidad radica en que para cualquier observador es extremadamente difícil separar analíticamente de cuál fuente se trata.

Así, por ejemplo, se observan nuevas disposiciones y actitudes en algunos sectores más jóvenes de la fuerza laboral: un énfasis en la gestión de la carrera laboral por sobre la estabilidad y seguridad, o una

mayor disposición a correr riesgos a cambio de ganancias que se pueden obtener por renunciar a la estabilidad del trabajo provisto por un mismo empleador. Pero esto bien puede ser una conducta adaptativa a las nuevas situaciones que enfrentan, pues en la economía actual no hay oferta de empleos de por vida ni de seguridad en el empleo. Entonces se observa en este fenómeno una retroalimentación del sistema económico que, para mantener la competitividad, ha modificado las expectativas laborales a costa de la estabilidad y seguridad de los empleados. A ello se podrían estar adaptando las generaciones jóvenes y no actuando como si dispusieran de esta opción como algo preferido por ellas. Los movimientos de indignados, en particular en el caso español, son indicativos de los límites que dicha adaptación presenta y las irritaciones que provoca.

De manera similar, y en un plano más cercano al ámbito cultural, el cambio especialmente observable en los EE.UU. durante la década de los años 60, ha sido descrito como una erosión de la ética laboral de tipo más ascético ligada al protestantismo, de la propensión al ahorro y la frugalidad y su reemplazo por un hedonismo más extendido, que se debió a cambios en las formas de comercialización que se expandían merced a la expansión del crédito. Este cambio no fue sólo una nueva orientación cultural, o un nuevo sistema de significados acerca del sentido de la vida y de la vinculación con otros, fue un cambio en el régimen económico y en las formas de vender las mercancías y de acceso al consumo, mediante una expansión sin precedentes del crédito. La dificultad para separar analíticamente estas fuentes radica en que simultáneamente, en esa misma sociedad, se verificaban luchas por expandir los derechos civiles (de la población negra), y la juventud nacida en la prosperidad de la post-guerra se rebelaba contra la generación adulta ganando nuevos espacios e imprimiendo nuevos significados a la autoexpresión y gratificación²⁵. Por ello, los cambios

²⁵ Gitlin, Todd. *The sixties: years of hope, days of rage*. Toronto; New York: Bantam Books, 1987

imputados a modificaciones culturales pueden ser errores de atribución “causal”, puesto que los cambios de expectativas son generadas, al menos parcialmente, en el propio funcionamiento del sistema económico.

Un fenómeno similar de adaptación de las expectativas en el sistema político también se puede observar. En las últimas décadas, los partidos han cambiado sus fuentes de recursos para realizar campañas electorales. Antes estos eran provistos por la militancia y simpatizantes, que eran movilizados por los partidos para obtener los recursos necesarios para elegir candidatos a puestos electos. Actualmente, los recursos son captados no desde los adherentes, sino que desde otras organizaciones, incluyendo el Estado. Esto ha generado procesos de racionalización, especialmente de profesionalización para elaborar proyectos que permiten captarlos. Con este cambio en la base de financiamiento, los partidos se han alejado de sus bases y requieren de menores números de militantes, que, además, no le aportan ya los recursos necesarios para sus candidatos. Conjuntamente, la mediación de la actividad política ha generado una profesionalización de sus comunicaciones, ahora en manos de expertos y consultores, puesto que estar en los medios, en particular en la TV, es mucho más rendidor que hacer campañas, las que se realizan en tanto permiten aparecer en los medios de difusión masiva. Este alejamiento de las bases no se hace sin costos: la desafección con la política de gran parte de la población joven y adulta es una de sus consecuencias, como lo es probablemente la crítica situación de la representación que se atribuye actualmente al propio sistema político por este cambio en los partidos. Sin duda que la juventud actual es más individualista que las generaciones mayores, pero la atribución de este fenómeno a un exacerbado individualismo juvenil no es la explicación más cabal si no se toma en cuenta esta clave diferencia en las formas de relación de los partidos con la ciudadanía²⁶.

²⁶ Papakostas, Apostolis. “The rationalization of civil society.” *Current Soci-*

El funcionamiento del sistema económico ha cambiado en los últimos treinta años de maneras bastante profundas. Esto se puede observar en las modificaciones de las semánticas con que se da cuenta de este fenómeno. No obstante la mayor variedad semántica que se ofrece actualmente, las críticas al capitalismo se pueden seguir clasificando en los cuatro tipos que Boltanski y Chiapello²⁷ identifican:

- a) el capitalismo como fuente de la inautenticidad y desencanto de la existencia;
- b) como fuente de opresión en tanto se opone a la libertad, autonomía y creatividad de los seres humanos que están sometidos a la dominación del mercado como una fuerza impersonal y a la subordinación, requerido para funcionar como trabajadores asalariados;
- c) como fuente de pobreza entre los trabajadores y de desigualdad en una escala sin precedentes;
- d) como fuente de conductas oportunistas y egoístas que al incentivar los intereses privados destruye los vínculos sociales y la solidaridad colectiva, en particular la mínima solidaridad entre ricos y pobres.

Como estos tipos son complicados para ser combinados entre sí, la elaboración de la crítica social habitualmente debe escoger y concentrarse en uno de ellos. La indignación, que es la emoción requerida para movilizar el nivel más básico²⁸, es elaborada en forma de alguno de estos tipos de crítica social. De ello surgen las diversas semánticas

ology 59, N° 1 (2011): 5-23

²⁷ Boltanski, Luc y Eve Chiapello. *The new spirit of capitalism*. London: Verso, 2005 pág. 37

²⁸ Idem, pág. 36

Jasper, James M. "Emotions and Social Movements: Twenty Years of Theory and Research." *Annual Review of Sociology* 37, (2011 (*por aparecer*))

que reclaman contra algunos de los efectos del sistema capitalista y que se reactualizan en forma de retóricas o marcos interpretativos específicos que sirven para intentar movilizar a los desencantados o indignados. No obstante esas actualizaciones, la estructura de la crítica remite a alguna de esas cuatro formas esenciales, por lo que las expectativas que se condensan en nuevas semánticas pueden ser analíticamente comprendidas con menor dificultad.

Ello no reduce, sin embargo, la complejidad analítica, puesto que las principales formas de crítica al capitalismo, como ha sido el modernismo que ha ganado hegemonía en la cultura contemporánea durante los últimos ciento cincuenta años, no representa la hegemonía de la clase burguesa, sino que es, al contrario, la manifestación más nítida en contra del orden burgués. Como argumenta Bell: “los marxistas supusieron que bajo el capitalismo había sólo una hegemonía cultural, las ideas de la ‘clase dominante’ (ruling class). Sin embargo, el hecho asombroso es que en los últimos cien años, sí ha existido una influencia dominante, en la alta cultura al menos, que ha sido el enemigo declarado de esta clase: el modernismo”²⁹.

Los estilos de vida que exhibe la cultura, se establecen en ella no como necesidades, sino como deseos que pueden ser satisfechos por la producción económica. Y es lo que ocurre, generando nuevas tensiones: “En el mundo de la empresa capitalista, el ethos nominal en las esferas de producción y organización es todavía uno de trabajo, gratificación diferida, orientación a la carrera, devoción por la empresa. Pero en el lado del mercadeo, la venta de bienes, empacados en lustrosas imágenes de glamour y sexo, promueven un estilo de vida hedonista que promete voluptuosas gratificaciones de los deseos. La consecuencia de esta contradicción es que las empresas encuentran a su gente siendo rectos en el día y swingers en la noche”³⁰.

Similar a ello es el fenómeno de los modelos simbólicos que la

²⁹ Bell, Daniel. *The cultural contradictions of capitalism*. New York: Basic Books, 1976 pág. xxiii.

³⁰ idem, pág xxv.

industria del entretenimiento ofrece a la juventud, los rock stars, cuyas conductas y modos de vida no son, a primera vista, compatibles con una ética laboral de esfuerzo, dedicación y frugalidad, sino fuertemente anclada en el hedonismo y compuesta por conductas desviadas (consumos de drogas, vestimentas estrafalarias, sexualidad desenfrenada) de las normas aceptadas preferentemente en la clase media. En la construcción social de la identidad en la adolescencia, los estilos musicales, así como los de vestimenta y patrones de consumo, proveen elementos para su desarrollo ya sea tanto por imitación como por contraste. De esa manera, la sociedad aparece como proveyendo opciones frente a las cuales se va preparando a las personas jóvenes para decidir entre ellas la configuración de su estilo de vida. Sin duda que este fenómeno tiene vínculos con las pautas de consumo y el mercadeo, ya que la música (y el paquete de merchandising que viene incluido con ella) es gestionada para su comercialización. Se observa una estandarización de los productos, tales como los grupos musicales adolescentes en los que se dan regularidades respecto a las personalidades de los integrantes: uno dulce y lindo, otro gracioso, uno buen mozo y misterioso, otro creativo y torpe, otro talentoso y motivado y, finalmente, uno oscuro y rudo. Este patrón se repite en la mayoría de los grupos masculinos y ofrece diversos tipos de personalidad entre los que los adolescentes pueden escoger³¹.

Análisis sobre la música popular en Inglaterra, señalan que muchos de los cambios musicales que ocurrieron se debieron a proyectos de reurbanización en zonas obreras de Londres, que perturbaron mediante desconexiones las estructuras familiares y comunitarias en que se insertaba la juventud. El desarraigo tuvo expresiones en cambios musicales y de estilos de vestimenta, modismos lingüísticos y la agrupación en pandillas, que se conceptualizaron como subculturas juveniles³².

³¹ Vannini, Phillip y Scott M. Myers. "Crazy About You: Reflections on the Meanings of Contemporary Teen Pop Music". *Electronic Journal of Sociology* 2, N°. July (2022)

³² Clarke, Gary "Defending Ski-Jumpers. A Critique of Theories of Youth

También es plausible que las expresiones musicales y los estilos de vida con los que se comenzaron a asociar crecientemente, sean expresiones de las vivencias y experiencias con las modificaciones que la estructura social estaba generando en la clase trabajadora durante los años 60. Que de una economía industrial basada en la manufactura comenzó rápidamente a evolucionar hacia una predominantemente de servicios, en la que ya no servían la rudeza masculina (exaltada por el rock and roll) característica de las fábricas.

De nuevo se puede apreciar que lo que aparece como cambios culturales pueden ser adaptaciones complejas por las múltiples intermediaciones de instituciones, grupos y estructuras: desde la familia y la vida doméstica, el barrio, el grupo de amigos, el curso escolar, las actividades de recreación y ocio y no menos significativa, también la actividad sexual. Esas adaptaciones ajustan a las personas y diversos grupos a cambios en la estructura productiva. A su vez, esos cambios ya imbricados en la cultura revierten como expectativas hacia la economía, como pautas de consumo y de demanda o preferencias por determinados bienes y servicios.

Las complejas interrelaciones entre los distintos subsistemas funcionales, así como con las semánticas que circulan en la sociedad como depósitos de significación y sentido (cultura o aspectos de ella), son altamente paradójicas. Por un lado, los sistemas parciales son crecientemente autónomos e independientes de los demás en sus lógicas operativas y, por otro, son cada vez más dependientes de las prestaciones recíprocas que requieren de todos los demás para poder funcionar adecuadamente³³. En parte, debido a esto es que la incorporación del fenómeno de la complejidad, incluso como una nueva

Subcultures*.” En *On record: rock, pop, and the written word*, editado por Frith, Simon y Andrew Goodwin. London: Routledge, 1998

³³ Messner, Dirk. *The Network Society. Economic Development and International Competitiveness as Problems of Social Governance*. London: Frank Cass in association with the German Development Institute, Berlin, 1997

ciencia³⁴, se hace cada vez más necesario y justificado: la realidad es observada como constituida en su propia complejidad y dinámica de emergencia³⁵, sin linealidad (causal) y tendencias hacia el caos, especialmente cuando la selectividad se vuelve ineficiente u ocurren fallas que tienden a ser “sistémicas”. Perrow³⁶ propone que la modulación sería una vía de solución para evitar fallas catastróficas y contener los “desastres normales”³⁷. Desde la perspectiva sociológica, la complejidad recarga la necesidad de realizar selecciones de elementos y de sus relaciones para generar sentido. En parte, uno de los rasgos patológicos de la cultura moderna con que Habermas³⁸ caracteriza a la sociedad contemporánea es, precisamente, la pérdida de sentido y sus consecuencias más evidentes, particularmente en la juventud, que enfrenta serios problemas para constituir su identidad integral en base a fragmentaciones³⁹ que se pueden caracterizar como combinaciones de estilos de vida que no siempre se logran integrar de manera suficientemente armónica.

En el plano social, esta mayor complejidad conlleva a mayores dificultades y posibles fallas a nivel no sólo de la integración social (enfocada en la relación del individuo con la sociedad), sino también de la integración sistémica⁴⁰. La improbabilidad de lograr coordina-

³⁴ Castellani, Brian y Frederic William Hafferty. *Sociology and complexity science : a new field of inquiry*. Berlin: Springer, 2009

³⁵ Kauffman, Stuart A. *At Home in the Universe. The Search for Laws of Self-Organization and Complexity*. New York, NY: Oxford University Press, 1995

³⁶ Perrow, Charles, B. “Complexity, Catastrophe, and Modularity.” *Sociological Inquiry* 78, No. 2 (2008): 162-173

³⁷ Perrow, Charles. *The next catastrophe: reducing our vulnerabilities to natural, industrial, and terrorist disasters*. Princeton, NJ: Princeton Univ. Press, 2007

³⁸ Habermas, Jurgen. *Teoría de la Acción Comunicativa. Racionalización de la acción y racionalización social*. Madrid: Taurus, 1987

³⁹ Giddens, Anthony. *Modernity and Self-Identity: Self and Society in the Late Modern Age*. Cambridge: Polity, 1991

⁴⁰ Beriain, Josetxo. La integración en las sociedades modernas. Barcelona: Anthropol, 1996. Mouzelis, Nicos. “Social and System Integration: Some Reflections on a Fundamental Distinction”. *British Journal of Sociology* 25, No. 4 (1974): 395-409

ciones adecuadas es mayor y, en consecuencia, se observa una mayor posibilidad de fallas, de incapacidad de respuestas a problemas y de descoordinaciones posibles. El Estado, que hasta unas décadas servía como centro estratégico de la sociedad, hoy se ha reducido a ser un actor más entre otros, en una relación heterárquica (y no jerárquica) con ellos, en que no puede imponer decisiones vinculantes suficientes para producir todas las coordinaciones requeridas. Así como las soluciones políticas son insuficientes, también lo son las económicas, educacionales y científicas; tampoco las legales, religiosas o artísticas proveen todas las soluciones requeridas. En suma, la realidad social contemporánea se observa con una complejidad inconmensurable que recarga la necesidad de realizar selecciones que provean sentido y significación para poder sostener las comunicaciones⁴¹. Y, sin embargo, a pesar de esta recarga, la sociedad sigue funcionando, las fallas no son permanentes (aunque probablemente sean más frecuentes) y la vida continúa siendo vivible con sentido.

Los cambios de expectativas, que están en la base de los cambios de las estructuras sociales, se observan como modificaciones de las semánticas disponibles y usadas en la sociedad. También ellas han adquirido mayor complejidad, no tanto por su nivel de elaboración –como vimos, las críticas al capitalismo sólo suelen ser de cuatro tipos– sino porque el sistema más heterárquico impide que exista una semántica como la predominante. Al contrario de lo que ocurre en sociedades diferenciadas por la estratificación social, en las que la semántica y descripción de la sociedad es únicamente la de la clase dominante, en la sociedad contemporánea la diferenciación funcional genera distintas semánticas en cada sistema parcial que reclaman

Mouzelis, Nicos. "Social and System Integration: Habermas' View". *British Journal of Sociology* 43, N° 2 (1992): 267-288.
 Zoll, Rainer. "Le défi de la solidarité organique: avons-nous besoin de nouvelles institutions pour préserver la cohésion sociale?" *Sociologie et sociétés* 30, N° 2 (1998): 1-10

⁴¹ Luhmann. *La Sociedad de la Sociedad*.

similar validez frente a los de los demás, sin que pueda dominar ninguna de ellas sobre el resto. Esto implica que la descripción de la sociedad deja de ser unívoca o incluso válida generalizadamente, pues todo depende del observador y su posición en alguno de los subsistemas: Incluso las descripciones desde la sociología, son hechas, obviamente, desde el sistema funcional de la ciencia lo que puede facilitar (o no) su aceptación como descripción. En todo caso, crecientemente se abandona la pretensión de ser “el” observador privilegiado que ofrece su descripción como la única válida⁴².

Así, las diversas semánticas mediante las que se genera el sentido están ofrecidas en su propia variedad y diferenciación, sin que la sociedad pueda establecer la unidad de la diferencia. Esto tiene como consecuencia que la moral, como expresión semántica de dicha unidad, ha dejado de ser capaz de reducir las múltiples alternativas que se ofrecen. Esto conlleva a que se puede caracterizar la sociedad como constituida de alternativas y capaz de ofrecer más alternativas u opciones a las personas. De ahí que la habilitación para tomar decisiones (o el empoderamiento) aparece como un rasgo fundamental de las intervenciones sociales y de muchas políticas públicas⁴³. También da cuenta de por qué la semántica de la igualdad de oportunidades y sus consecuentes recargas sobre el sistema educacional, está tan extendida y aceptada.

La dificultad para dar cuenta de los cambios de expectativas, radica entonces en la propia sociedad y sus características de mayor complejidad. Por ello, no es fácil dar cuenta del argumento de que la RSE es una respuesta a nuevas o cambiantes expectativas sociales que condicionan la legitimidad para otorgar la licencia social para operar.

⁴² Luhmann, Niklas. “Tautology and paradox in the self descriptions of modern society.” *Sociological Theory* 6, (1988): 21-37 translated and with an introduction by Stephan Fuchs

⁴³ Ríos, René. “Certificación de Intervenciones Sociales.” *Revista Trabajo Social* N° 73 (2006): 131-140

El análisis de los fenómenos muestra que el cambio de expectativas es uno de los que mejor se presta para usar las herramientas de investigación de la complejidad: no linealidad, causalidad recursiva y no lineal, emergencia de nuevos estados y cambios de fase desde instancias iniciales que no permiten predecir los estados resultantes y otras dificultades similares.

Más allá del interés científico que conlleva el cambio de expectativas, en lo particular se observa que la sociedad se ha vuelto más reflexiva y que los distintos subsistemas funcionales observan de manera más frecuente a los demás. Esto es porque desde cada uno se le demandan prestaciones y servicios que van reduciendo sus grados de libertad, mientras que, simultáneamente, incrementan sus propias referencias hacia las operaciones que los caracterizan y que lo hacen de manera más reflexiva. Esto quiere decir que presentan mayor oscilación entre los valores de su código fundamental y de los códigos técnicos y secundarios, pasando con más frecuencia desde el código operativo al reflexivo. En parte, esto se debe a que la capacidad de responder a los requerimientos de los demás sistemas parciales condiciona, a su vez, su propia capacidad para recibir las prestaciones de ellos y que sirven para sostener sus operaciones. El hecho de que el sistema social está expuesto a mayores y más frecuentes fallas de integración sistémica, que la capacidad de coordinar sus distintos subsistemas sea mayor, obliga a la mayor reflexividad de éstos. Así, por un lado, todos crecientemente están siendo más observados por los demás, observaciones que como comunicaciones desde los entornos, requieren ser procesadas internamente; y observan a los demás también más frecuentemente. Las fallas normales, en la expresión de Perrow, se hacen más reiteradas y demandan mayor dedicación a resolver los problemas emergentes y responder a las irritaciones que ello conlleva para los distintos sistemas parciales.

Esas fallas y sus irritaciones tienen mayores posibilidades de lograr resonancia porque ocurren frente a expectativas que se han estable-

cido y que se observan como más propensas a no ser satisfechas. No es difícil señalar las distintas fallas que ocurren dentro y entre estos sistemas: el sistema político no puede regular la actividad económica de manera suficiente, y ello genera irritaciones que toman la forma de movimientos sociales en contra de algunas de sus organizaciones (los indignados contra Wall Street son un caso reciente). La oposición a la ampliación de actividades económicas por parte de grupos ecologistas, es ya una constante en la mayor parte del mundo desarrollado. Las organizaciones económicas deben establecer nuevos costos para enfrentar las exigencias que se les demandan respecto a mitigaciones de los efectos de su actividad sobre la naturaleza. Las regulaciones de la industria farmacéutica son sometidas a frecuentes cuestionamientos por los riesgos no declarados acerca de sus productos, aun cuando hay menos activismo respecto a los riesgos de interacción entre ellos en los tratamientos prescritos. Las cadenas alimentarias requieren de trazabilidad para asegurar la inocuidad de los alimentos para el ser humano.

La reacción del sistema económico y de las firmas es considerar nuevos costos, pero a la vez, aprovechar nuevas oportunidades de negocio. Así, en el ámbito alimenticio, los productos orgánicos ofrecen satisfacer nuevas expectativas acerca de las propiedades que, en general, se pueden caracterizar por ofrecer productos que prescinden de la utilización de tecnologías de manipulación avanzadas, como la genética. Sin embargo, qué constituye lo orgánico o lo natural de los alimentos ofrecidos por la industria, es una temática no resuelta que el sistema político y el legal no han podido regular satisfactoriamente. Así, el aseguramiento de inocuidad se torna, a su vez, riesgoso.

Desde la óptica que ofrece este tipo de análisis, se puede entender la Responsabilidad Social Empresarial como un conjunto de comunicaciones de las empresas hacia sus entornos relevantes que les informan que se han hecho cargo y asumido su responsabilidad para con las expectativas que han surgido y que se presentan como exigencias para su accionar ⁴⁴.

44

Rodríguez M., Darío, Pilar Opazo B. y con la colaboración de René Ríos

Esas expectativas han modificado las bases para otorgar y obtener legitimidad en el sistema social: las empresas ya no pueden contentarse con generar riqueza, empleos y actividad económica. Se les exige además cuidar el medio ambiente, contribuir al bienestar de las comunidades aledañas, comportarse como un buen ciudadano. Esto último conlleva no sólo a cumplir con las obligaciones legales, que ahora se consideran como mínimos indispensables, sino también regular la conducta de sus miembros de manera ética, salvaguardando su reputación y no involucrándose en prácticas no sólo ilegales, sino no toleradas por una visión decente de la empresa. Entre ellas se cuentan las prácticas de corrupción, influencias indebidas, cabildeo no regulado y transparente e informado, apoyo a políticos para asegurarse favoritismos en las nuevas legislaciones o regulaciones. Esas exigencias constituyen nuevas expectativas que si bien se remontan a varias décadas e incluso siglos, han cambiado su significación actual para la sociedad. Esta semántica de la responsabilidad presenta una paradoja, puesto que conlleva muchas más posibilidades abiertas hacia la pérdida de legitimidad de la actividad empresarial privada, al enfrentar muchas más exigencias y cuyo cumplimiento puede fallar.

Una vez instaladas esas expectativas, se condensan en semánticas que las consolidan y se vuelven incuestionables. Adquieren una dinámica propia que se va extendiendo, por contagio, hacia otros ámbitos. Así, las expectativas que surgen del cuidado ambiental se estabilizan como nuevas normas, tanto como nuevos marcos regulatorios en el plano legal y de la acción de los Estados, como para la opinión pública. Esto ocurre habitualmente porque se constituyen organizaciones ciudadanas o de la denominada sociedad civil que se autoarrojan la misión de velar por los temas que escogen. Así se incrementa el número y tipos de organizaciones orientadas a un solo fin⁴⁵, con amplia capacidad de influencia en la opinión pública a través de los

F. *Comunicaciones de la Organización*. Santiago, Chile: Ediciones Pontificia Universidad Católica de Chile, 2007

⁴⁵ Drucker. “Los nuevos pluralismos.”

medios masivos de difusión y en muchos casos, de movilización de sectores de la ciudadanía en movimientos de protesta.

Estos movimientos de protesta han evolucionado desde estar asociados a los movimientos obreros y de trabajadores desde el siglo XIX hasta mediados del XX, hacia nuevos actores sociales, como los de los estudiantes a partir de la década de 1960. Ambos tipos de movimientos orientaban sus quejas y reclamos hacia el Estado y, en el caso estudiantil, hacia sus propias universidades. En las últimas décadas del siglo XX, aparecen otros tipos de movimientos y de organizaciones civiles cuya protesta se orienta hacia (en contra) las empresas⁴⁶. La protesta puede tomar distintas formas: desde acciones para llamar la atención de la opinión pública y de los medios como manifestaciones al frente de sus oficinas, hasta la organización de boicots en contra de sus productos que apelan a la conciencia de los consumidores acerca de los daños que conlleva comprar lo que determinadas firmas ofrecen.

La generación de un tipo de consumidor, que incluye crecientemente en sus decisiones de compra expectativas adicionales respecto al desempeño inmediato de los productos o servicios que compra, puesto que incorpora expectativas acerca de cómo se han producido, a qué costos ocultos o con qué externalidades negativas y para quién, es un consumidor que se concibe como más sofisticado, exigente y con estándares ambientales, sociales y políticos incorporados a sus decisiones, y se convierte en un referente para las empresas que las obliga a modificar sus formas de comunicación con él. Esto se puede observar desde la publicidad que emiten, hasta la rendición de cuentas en la forma de balances sociales.

Las películas informan que en su realización no se han dañado animales; los productos comienzan a llevar símbolos en sus etiquetas acerca del contenido reciclado que incorporan; se certifican en calidad

⁴⁶ Soule, Sarah Anne. *Contention and corporate social responsibility*. New York: Cambridge University Press, 2009.

de sus procesos productivos y en sus efectos sobre el medio ambiente; pronto comenzarán a indicar la huella de carbono que deja como rastro su producción en el mundo. Los casos se pueden multiplicar: todos indican que la comunicación de las empresas con sus clientes (y proveedores también) se ha ido modificando para incorporar en la información que proveen que están cumpliendo satisfactoriamente las nuevas expectativas del consumidor.

Estas prácticas generan sus propias dinámicas. Las más evidentes se pueden caracterizar como contagio social⁴⁷, que se describen como procesos de influencia sobre prácticas de fuentes distintas a quien las adopta. Dodds y Watts identifican dos tipos de modelos: (a) los de interacción independiente, en que el contacto entre quien propaga la influencia y quien la recibe no incluye una interdependencia entre ellos; (b) los modelos de umbrales, que se caracterizan por identificar una masa crítica de exposiciones (al virus, enfermedad, idea o innovación) suficientes para que actores con relaciones de interdependencia recíproca se contagien (adopten la innovación o nueva práctica, se enfermen, etc.).

En el caso de la propagación de nuevas expectativas y de prácticas para satisfacerlas, probablemente ocurran dinámicas descritas por ambos tipos de modelos. Cuando el sistema educacional incorpora en sus prácticas de enseñanza las temáticas de cuidado del medio ambiente e implementa programas escolares bajo la forma de campañas en la escuela, está modificando las expectativas de los escolares y sus familias (la semántica es de crear consciencia ecológica) que luego se extienden a sus hábitos de compra. Los medios de difusión masiva influyen significativamente en la configuración de este tipo de

⁴⁷ Burt, Ronald S. "Social Contagion and Innovation: Cohesion versus Structural Equivalence." *American Journal of Sociology* 92, (1987): 1287-133; Dodds, P. S. y D. J. Watts. "A generalized model of social and biological contagion." *Journal of Theoretical Biology* 232, N^o. 4 (2005): 587-604. También: Galaskiewicz, Joseph y Ronald S. Burt. "Interorganization Contagion in Corporate Philanthropy." *Administrative Science Quarterly* 36, (1991): 88-105

expectativas que se cristalizan en posturas “políticamente correctas” y que proveen mayor resonancia a los discursos que las proclaman. A su vez, esos discursos o partes de ellos, se extienden a otros ámbitos que quedan entonces incluidos en las nuevas exigencias. Probablemente algo así ocurrió con la inocuidad que podría haber pasado desde exigencia puestas a la industria farmacéutica hacia la alimentaria. La huella de carbono se aplica también a los alimentos orgánicos con lo que pierden valor ante los consumidores porque los efectos ambientales de su transporte se incorporan en el balance total de sus efectos ambientales.

A este tipo de nuevas expectativas reaccionan las empresas en sus comunicaciones con sus diversos entornos. La dinámica de la propagación hace que se incrementen las tasas de adopción de las prácticas de RSE, porque la constitución de redes y asociaciones entre firmas aumenta las probabilidades de contagio de ideas como las referidas a las prácticas de RSE, puesto que los contactos reducen los niveles de los umbrales de adopción de nuevas prácticas y semánticas. Cuando hay interdependencia, como en el caso de relaciones con proveedores en cadenas de producción o, más agudamente aún, en clusters productivos, se puede esperar umbrales más bajos y mayores probabilidades de adoptar este tipo de práctica. Esto toma la forma de exigencias de certificación a los proveedores sin cuyo cumplimiento no pueden participar en licitaciones (en el caso de la gran minería, por ejemplo), de modo que las expectativas se convierten en normas sociales que se vuelven exigibles y vinculantes. Esto tiene lugar en el campo de decisiones que se califican como constitutivas de la autorregulación. Cuando dichas expectativas se formalizan como normas vinculantes, o sea leyes, es el Estado el que regula la actividad económica velando, y haciendo cumplir la satisfacción de las expectativas sociales. Como ya vimos, las empresas privadas proclaman su preferencia por la autorregulación y sus estrategias apuntan a que no se establezcan regímenes regulatorios sobre su actividad de RSE.

■ Requisitos para la legitimización de la RSE

El argumento presentado hasta aquí es el siguiente: los recursos destinados a la financiación de las acciones, proyecto o, más en general, de las prácticas de RSE, son un equivalente funcional a los impuestos. Estos requieren de grados de consenso social, expresados en mayorías políticas en el parlamento, que confieren legitimidad tanto a su recaudación como a las formas y preferencias para ser asignados como gastos fiscales. El argumento no versa sobre el reemplazo de esos recursos privadamente asignados a las prácticas de RSE por impuestos cobrados a las empresas; lo que remarca es la legitimidad social necesaria para que sean usados para ello.

La RSE, concebida como equivalente funcional al pago de impuestos para corregir externalidades negativas, requiere de una legitimidad equivalente, al menos, a la de los impuestos. Las bases para dicha legitimidad pueden ser variadas, pero, en general, las existentes se muestran insuficientes. La filantropía y generosidad pueden ser bien vistas y recibidas, pero no necesariamente generan un fuerte contrargumento a imponer más impuestos a la empresa. Los programas y actividades que se realizan en el marco de la RSE, dudosamente podrían responder las preguntas básicas acerca de las decisiones que las generaron, por ejemplo, la selección de beneficiarios y los criterios de asignación de los recursos a programas o prácticas elaboradas sin desplegar sus fundamentos ni operaciones. Tampoco sería fácil dar razones de las prioridades con que se asignaron los esfuerzos y los recursos. Finalmente, la demostración de que sus efectos contrarrestan o corrigen externalidades negativas, o las evitan, es un tema que no está habitualmente incluido en los programas.

La única manera que permitiría contrarrestar esta argumentación, consistiría en prácticas de altísima transparencia, de rendiciones de cuentas muy claras y bien elaboradas (es decir, accesibles, comprensibles y veraces) y de demostración pública de los efectos de las acciones emprendidas. Así se podría avanzar en la obtención de la legitimidad para la RSE.

La alta transparencia es requerida para lograr legitimidad en que los recursos asignados de manera privada no sean impuestos. Esto supone que hay en las empresas una orientación equivalente a la que tendría el Estado para velar por el bien común. ¿Dónde radica, de dónde surge dicha orientación, cómo se da cuenta de ella? Para responder estas exigentes preguntas no basta una retórica ni de la buena ciudadanía de las empresas, ni del altruismo y filantropía. La respuesta requiere instituir prácticas de transparencia que den cuenta debida de las decisiones adoptadas como RSE, de su justificación racional y de su aporte efectivo a la resolución de problemas.

En estas rendiciones de cuentas se debe identificar con claridad quiénes son los receptores y beneficiarios de las acciones y quiénes son los demandantes. Las posibilidades de corrupción que pueden resultar de negociaciones entre la firma y quienes se asignan a sí mismos la representación de quienes son afectados por las externalidades negativas, son muy altas y existen suficientes evidencias, así como sobre todo rumores, acerca de pagos y compras de apoyo en las comunidades que son indicativas de esas posibilidades. Estos temas van desde la identificación de las fuentes de financiamiento de los movimientos o agrupaciones, hasta las formas de seleccionar beneficiarios de la RSE.

La selección de beneficiarios no es un dato objetivo que sea provisto por el mismo problema que se busca resolver o mitigar con las acciones enmarcadas en la RSE. Es una construcción social que deriva de la propia decisión de la empresa que selecciona de entre opciones y maneras de concebirlos. Esas maneras, de modo simplificado, pueden ir desde pasivos receptores de ayudas paternalistas hasta comunidades empoderadas y habilitadas para decidir por sí mismas qué requieren. Estas no son definiciones que se encuentren en la ontología de las comunidades beneficiarias, sino que surgen de la relación con la empresa. Es la práctica de RSE la que, en su relación con la comunidad, la define, caracteriza, rotula y establece los vínculos que permiten definir sus problemas y soluciones posibles. Por ello, las maneras

cómo la firma establece sus relaciones con la comunidad no es un tema que se agote en la colaboración, puesto que es determinante para definir desde el planteamiento de su problema hasta la efectividad de las soluciones que se plantean.

En la película *Caluga o Menta*⁴⁸, esto es presentado en una escena en que una madre intruye a su hijo: “si el alcalde dice cancha: cancha queremos. Si dice plaza: plaza queremos”. La picardía popular se adapta a las ofertas del benefactor, presentando siempre la necesidad de acuerdo a lo que se le ofrece. En esto no hay problema, salvo que lo que se ofrezca no sea una solución, o pero aún, que empeorara la situación problemática. El análisis requerido para reducir el riesgo de proponer soluciones ineficaces, debería ser parte consustancial de las prácticas de RSE y proveer información y datos verificables por terceros, generados por medio de procedimientos con estándares mínimos de aceptabilidad social y técnica. Tampoco se trata de que la RSE sea capturada por un expertismo autoritativo que imponga sus propias visiones o definiciones de las situaciones. Se trata de establecer un conjunto de procedimientos que sean aceptados no solo por su calidad técnica o metodológica (que incluye la rigurosidad de los conceptos movilizados para sus definiciones, o teorías del cambio), sino también que sean socialmente ajustadas a las expectativas prevalentes en la comunidad.

Las prácticas de RSE deben proveer razones fundadas acerca de la elección del problema que se aborda: ¿por qué este problema y no alguno de los demás? Siendo aceptable que las empresas tomen decisiones basadas no sólo en sus preferencias, sino que las áreas seleccionadas sean compatibles con su negocio y que incluso les reporte utilidades y sustentabilidad, deben proveer los análisis, estudios y datos que sustentan este tipo de decisión.

El Estado no se caracteriza por poner mucho esfuerzo y recursos

⁴⁸ Dirigida por Gonzalo Justiniano, 1990. Productor Ejecutivo Luis Justiniano. Santiago Chile.

en el desarrollo de instrumentos que permiten evaluar sus políticas y programas públicos o que la evaluación de los efectos (o los impactos como más pretenciosamente se pretende designarlos) y que, por ello, sea prácticamente inexistente o indemostrable si tienen efectos y si éstos son los buscados. Pero ello no obsta a que, en último término, mediante la elección popular quienes lo conducen pueden ser reemplazados por personeros que ocupen los cargos y responsabilidades de las políticas públicas.

Esto no es posible, ni para las agrupaciones ciudadanas que desarrollan las campañas, ni para las firmas. A fin de cuentas, al gerente de RSE lo designa el gerente general, quien a su vez es designado por el directorio y los accionistas. No por el pueblo mediante elecciones. Debido a esta característica, la rendición de cuentas es aún más exigente, porque no se puede cambiar, por voluntad popular, a quienes toman decisiones y realizan las acciones sociales. Deben, en consecuencia, ser capaces de persuadir a la comunidad de que sus decisiones son atinadas, pertinentes o adecuadas, para recibir el respaldo de ella para continuar realizándolas.

■ Los riesgos de intervenir socialmente

Una de las descripciones más aceptadas de la sociedad contemporánea, la constituye el concepto de sociedad del riesgo. El riesgo es parte de una semántica que surge específicamente en la sociedad moderna⁴⁹ y se constituye porque en ésta la institución del decidir⁵⁰ permite reducir las incerdidumbres en una sociedad cada vez más compleja con la orientación hacia el moldeamiento del futuro, que es la temporalidad preferida de esta sociedad. Luhmann plantea que “lo que en un futuro pueda suceder depende de la decisión que se tome en el presente. Pues, en efecto, hablamos de riesgo únicamente

⁴⁹ Beck. *La sociedad del riesgo*.

⁵⁰ Brunsson, Nils. *The consequences of decision-making*. Oxford; New York: Oxford University Press, 2007

cuando ha de tomarse una decisión sin la cual podría ocurrir un daño. El hecho de que quien tome la decisión perciba el riesgo como consecuencia de su decisión o de que sean otros los que se lo atribuyen, no es algo esencial al concepto (aunque sí se trata de una cuestión de definición). Tampoco importa en qué momento ocurre el daño, es decir, si en el momento de la decisión o después. Lo importante para el concepto, tal y como aquí lo proponemos, es exclusivamente que el posible daño sea algo contingente, esto es, evitable. Y también en relación a este punto son posibles diferentes perspectivas de observación, cada una con diferentes opiniones acerca de si ha de tomarse o no una decisión con la plena aceptación del riesgo”⁵¹.

Para quien toma la decisión, los daños que resulten son el riesgo, pero para quien es afectado por ella, los daños lo exponen al peligro. La distinción riesgo/peligro es la que permite analizar el fenómeno del riesgo de manera más adecuada. No es la seguridad lo opuesto al riesgo, primero porque es inalcanzable: toda decisión conlleva la posibilidad de que resulten daños. El fenómeno sociológicamente considerado es el surgimiento de peligros para quien está expuesto a la decisión riesgosa. La estimación del riesgo se concentra en la relación entre la probabilidad y la improbabilidad de que suceda el daño. Estimación que no depende exclusivamente de cuánto conocimiento está disponible acerca de los efectos más probables de una decisión. La ponderación de ese conocimiento, su producción metodológica, la relevancia, exactitud y similares cuestiones, se convierten, a su vez, en una actividad riesgosa (¿qué ocurre si un experto se equivoca o si el médico comete un error de diagnóstico?). El que alguien sea o no afectado por la decisión, no depende tanto de sus características o situación en que se encuentra, sino del hecho de que se haya tomado una decisión, que al transformar una incertidumbre en riesgo (calculable en su probabilidad), lo puede afectar: “Es precisamente esta especie de difusa condición de resultar afectado en un caso extrema-

⁵¹ Luhmann. *Sociología del riesgo*. ; pág. 34

damente improbable, pero no imposible, lo que pone de manifiesto la estructura asimétrica del problema: la intervención social solamente puede tener lugar en el punto de la decisión, no en relación a la condición misma de ser afectado⁵². La decisión de intervenir conlleva riesgos que expone a las personas afectadas por las decisiones a (in)determinados peligros, sin que hayan tenido participación en la decisión.

La decisión de intervención surge porque se aprecia por un observador. Por ejemplo, la unidad de organización de RSE de una empresa donde existe una situación que podría ser modificada y traducirse en algo distinto a lo actual. Esta observación se hace desde una posición determinada, no es universal, ni válida para todos, ni objetiva: es una distinción que se produce para distinguir entre fenómenos o situaciones y siempre es contingente, y en donde otro observador podría indicar y distinguir algo distinto. Por ello, el problema no se puede resolver apelando a un análisis objetivo o a una observación no discrecional. Tampoco se resuelve apelando a la moralidad y a la ética (entendida como reflexión de ella) como guía para surtir dichas distinciones⁵³, puesto que la diferenciación de la sociedad en sistemas parciales funcionales impide que la moral tenga una validez para todas las operaciones dentro de ellos; sólo puede regular la asignación de valoración o estima a las personas consideradas en su totalidad, pero no en sus funcionalidades ejercidas en dicha diferenciación, esto es referidas a las parcialidades que le otorgan el desempeño de roles sociales específicos.

Tampoco resuelve el problema una esperanza puesta en un mayor desarrollo de la tecnología de la intervención. La técnica consiste en un aislamiento artificial y más o menos eficaz de causalidades complejas que tiene como consecuencia que: (1) el curso de las mismas es controlable; (2) los recursos pueden ser objeto de una planificación;

⁵² Idem, pág 90.

⁵³ Dallmann, Hans-Ulrich. "Niklas Luhmann's Systems Theory as a Challenge for Ethics." *Ethical Theory and Moral Practice* 1, N°. 1 (1998): 85-102

(3) los errores (inclusive el desgaste) son reconocibles y calculables⁵⁴. En el ámbito de la intervención social, ese aislamiento y simplificación pueden funcionar, pero las interacciones entre variables y las consecuencias de la intervención son menos plausibles de ser controladas y calculables. Para que funcionen, se deben tomar opciones, ojalá con fundamentos en distinciones conceptuales elaboradas (esto es: reflexionadas y elaboradas conceptual y teóricamente) y que puedan ser sometidas a algún tipo de prueba, o, al menos, a algún tipo de discernimiento en base a teorías vigentes.

Como la intervención que es suscitada desde la práctica de la RSE se lleva a cabo desde la propia empresa, no puede sino estar orientada por sus propias maneras de observar en tanto es empresa, en una determinada industria, con políticas y experiencias y memorias disponibles para ella. No se plantea, en consecuencia, que deba tomar sus decisiones de intervención dejando de lado su identidad ni sus intereses, ni sus propias operaciones. Lo que sí puede hacer y serle exigido es que sea capaz de fundamentar sus decisiones, que las haya consultado con otros actores que le pudieran hacer aportes a su reflexión y que las haya adoptado mediante procedimientos que permitan establecer con cuánta responsabilidad se puede hacer cargo de los éxitos (efectos más o menos esperados) de su intervención o de los fracasos.

Esta rendición de cuenta significa ya no hacerse responsable de la realización de la responsabilidad social empresarial, sino de la manera de llevarla a cabo. Así, debería poder explicar y justificar la selección del problema, de los beneficiarios (o afectados por el problema y por la solución) y del programa que se realizará como intervención social.

Esta rendición tomará la forma de incluir procedimientos para llegar a la decisión. No para garantizar que no habrá daños, sino para poder responder por los resultados de la intervención. Estos, en general pueden ser de tres tipos:

⁵⁴ Luhmann, op.cit. pág. 76

- a) que el problema o situación que se buscó superar no sea resuelto y que siga igual, o
- b) que empeore;
- c) que se logre mitigar algunos de los efectos
 - I. importantes y significativos para las personas afectadas, o
 - II. secundarios y no muy significativos;
- d) que la situación se supere y el problema se resuelva:
 - I. generando una cierta dependencia hacia el benefactor porque la solución no es sostenible o permanente sin su aporte, o
 - II. adquiriendo nuevas capacidades y habilitaciones para sostener la nueva situación con el problema resuelto y
 - III. de disponer de ellas para enfrentar el surgimiento de nuevos problemas de manera autónoma.

Del listado anterior, obviamente que se busca el último resultado (d.III), pero soluciones menos óptimas no dejan de ser valiosas, especialmente si se insertan en procesos más o menos continuos de desarrollo de capacidades. Lo mínimo que es exigible es que la intervención no empeore la situación original. Para ello, las prácticas de RSE deben incorporar algún tipo de procedimiento que al menos provea alguna certidumbre respecto a los más probables resultados mínimos esperables.

En este sentido, cabe aquí hacer una reflexión acerca de la evaluación de impacto de las intervenciones que se realizan en el marco de la RSE. En primer término, se trata de una comparación entre un resultado final con una situación inicial. La mayoría de los programas sociales no incluye la elaboración de una línea base, o caracterización de la situación original, por lo que la atribución del cambio producido por la intervención no es posible ya que no hay con qué comparar la situación resultante. Esto a veces se trata de solucionar mediante evaluaciones de procesos en los que se procura establecer si a las per-

sonas les parece que algo cambió. Este proceder tiene la limitación de que las personas beneficiadas por la intervención, habitualmente agradecen la preocupación manifestada hacia ellas, por lo que la evaluación no es otra cosa que un agradecimiento y entonces siempre son positivas.

En segundo término, la evaluación de impacto se hace una vez concluida la intervención, por lo que no sirve para corregir acciones mientras está en ejecución el proceso. Una vez evaluado, sirve para aprender algo respecto a las futuras acciones, pero no para la que se está sometiendo a análisis.

Finalmente, pero no menos significativo, este tipo de estudio es caro y existen muchos usos alternativos de los recursos que son más atractivos para demostrar la buena voluntad de la empresa o su compromiso con la comunidad.

La forma más barata y eficiente de elaborar una alternativa a la evaluación de impacto, es asegurarse de que la ejecución de la intervención social cumple con determinados estándares mínimos de planteamiento de problemas, elaboración de soluciones y de orientación de las acciones. Esto es lo que ofrece el sistema de certificación de calidad de los programas sociales del CEES a la práctica de RSE. No una garantía de seguridad en el éxito, sino el resguardo de que se mitigan los daños por medio del establecimiento de procedimientos básicos y fundamentales que permitan reducir la incertidumbre sobre el resultado.

La evaluación de impacto no tiene sentido mientras esos procedimientos fundamentales no estén debidamente desempeñados y sean conocidos y formalizados de manera suficiente como para, al menos, poder rendir cuenta de las decisiones que se tomaron para definir la intervención y ejecutarla.

En la siguiente sección se ofrecen algunas sugerencias para avanzar en la resolución de estos problemas y que pueden ser incorporadas en la formulación de programas de RSE.

■ Elementos para avanzar hacia una solución y presentación de un complemento al modelo de gestión de la RSE

Es normal que los programas de RSE sean concebidos con una fuerte orientación hacia el interior de la propia organización que los instala: es ésta la que los financia y es a ella a quien se le debe rendir cuenta. Esta situación requiere ser ampliada para incorporar otras audiencias o actores involucrados en la rendición de cuentas. En primer término, aunque no haya sido interpelada por el Estado, debería incluirlo, incluso si no se hace uso de franquicias tributarias a donaciones. La anuencia del Estado a no convertir en tributos los recursos empleados en la RSE, es la principal fuente de sustentación de estos programas en el largo plazo.

En segundo término, las comunidades involucradas requieren ser incorporadas de maneras específicas y relevantes respecto de las acciones de RSE que se orientan hacia ellas o algún aspecto de su vida. En un principio, las acciones son bienvenidas, pero su propia ejecución modifica las expectativas y las tiende a aumentar, por lo que la sostenibilidad requiere que dichas comunidades se sientan y estén efectivamente involucradas.

En la relación con las comunidades es habitual que se constituyan en base a los intereses de la propia empresa. No podría ser de otra manera, pues lo que ésta realiza es una observación en busca de problemas y oportunidades para guiar su práctica de RSE. Sin embargo, una adopción más plena de una actitud responsable implica necesariamente que esa observación que se inicia con una referencia a sí misma, incorpore paulatinamente elementos que provienen de las observaciones de la propia comunidad. Estas pueden estar muy interesadas en obtener recursos de la firma y estar sesgadas por los intereses de las organizaciones o asociaciones comunitarias con que la empresa se relaciona. Sea la municipalidad, las juntas de vecinos o diversas asociaciones, la empresa debería estar conciente que la información que le proveen acerca de los problemas, está afectada por los

intereses que guían su propia observación. En sí, esto no constituye un problema. A fin de cuentas, incorporar otros observadores, como consultores que lleven a cabo algún estudio de tipo diagnóstico, no resuelve el problema que a veces se plantea: el de la objetividad de las observaciones; simplemente agrega otros observadores, que, en el mejor de los casos, podrían aportar algunas correcciones y mejores comprensiones de las observaciones de primer orden con que se opera. Pero esto supone que, efectivamente, los consultores son capaces de realizar una observación de segundo orden y esto no siempre está garantizado.

Al establecer la relación con la comunidad, la empresa la construye con miras a identificar aquellas áreas en las que se puede establecer un vínculo de colaboración y de cooperación. Lo significativo es que cualquier otro observador podría señalar deficiencias en la constitución del vínculo, debido a, por ejemplo, la omisión de problemas que otros actores excluidos podrían haber aportado de haber sido consultados. Lo que la práctica de RSE debería incorporar, no es una solución a la observación “objetiva”, que no tiene solución, sino procedimientos que den cuenta de los esfuerzos por realizar el catastro de problemas de la manera más amplia que haya sido posible.

En tercer lugar, se debe proveer información pública o a audiencias específicas (pares que ejecutan programas de RSE, al ámbito académico, la prensa, etc.) acerca de la apreciación (como mínimo) o evaluación (lo deseable) de las consecuencias y efectos de las acciones insertas en las prácticas de RSE. Este requerimiento implica disponer de una elaboración clara y nítida de los propósitos que tiene la acción, así como de los objetivos y principales medios que se usarán para alcanzarlos.

Dentro de los temas que se deberían incluir, están los relativos a la propia ejecución de los programas de RSE. Esto remite al tema de los procesos que los componen y de la calidad de las operaciones que se ejecutan. En este aspecto, la certificación de calidad de la interven-

ción social deja ver la relevancia que provee a la legitimización de las acciones de RSE. Ejecutar los programas conlleva riesgos, que deben ser previstos en la medida de lo posible y ser contenidos en programas condicionales que se activan ante su emergencia. Si se carece de los planes preventivos y ocurre algún evento no deseado, toda la legitimidad del programa se verá afectado y los efectos nocivos pueden impedir su continuidad en la propia empresa y afectar su reputación de manera significativa. La prevención razonable de riesgos de ejecución, así como la preocupación real por las formas de ejecutar los programas, al menos en sus efectos indeseados más inmediatos, deben ser incorporados en su propio diseño, ya que omitirlos implica la posibilidad de atribución de conducta irresponsable.

■ El modelo de gestión de la calidad de los programas sociales del CEES-UC.

Ejercer responsablemente las acciones de RSE, requiere, entonces, de instrumentos que permitan certificar que su ejecución responde a estándares o criterios de calidad aceptados y validados. El complemento que se propone incorporar a las prácticas de RSE, es el Sistema de Gestión de la Calidad de los Programas Sociales que ofrece el Centro de Estudios de Emprendimientos Solidarios, CEES-UC, de la PUC.

Este modelo es procedimental y no evalúa ni certifica los resultados de la intervención ejecutada por el programa social. Lo que este modelo propone es que en vez de realizar una evaluación de impacto, se centre el esfuerzo en el desarrollo de procesos con estándares de calidad explícitos y que permitan al programa avanzar en un proceso de mejora continua. La gran mayoría de los programas sociales no podrían costear los estudios de evaluación de impacto, puesto que para ello se requiere mucha capacidad técnica, recursos humanos que son habitualmente escasos y de alto expertismo, y diseños metodo-

lógicos de alta sofisticación y complejidad analítica: todo ello cuesta muchos recursos. El sistema de certificación procura establecer las condiciones necesarias previamente para poder evaluar resultados. El argumento para ahorrar el alto costo de la evaluación de impacto, es que no tiene sentido incurrir en él si el programa no ha llevado a cabo un análisis reflexivo de su quehacer. Así, si en el programa no se ha dado una reflexión básica acerca de los fundamentos de su intervención y de las condiciones de sus usuarios; acerca de la gestión de la capacidad organización y de los equipos humanos que pueden estar expuestos a fuertes desgastes y su práctica de trabajo es precaria e inestable; o si la intervención obedece a la aplicación más o menos irreflexiva de orientaciones establecidas por la institución mandante o por la reiteración de prácticas anteriores que no han sido jamás evaluadas; en suma, si el conjunto de componentes de la intervención y sus relaciones y articulaciones no se han explicitado y reflexionado, es poco probable que los resultados que se puedan lograr en estas condiciones ameriten el esfuerzo de ser evaluados mediante herramientas más sofisticadas. Es preferible asegurar, aunque fuere, una modesta capacidad de intervención que haga posible generar las condiciones de logro de los propósitos, en vez de formular objetivos demasiados ambiciosos e irrealistas, que no pueden ser evaluados ni sometidos a un razonable procedimiento de apreciación de sus resultados.

El modelo combina orientaciones hacia la eficiencia y eficacia de la intervención con el análisis de los procesos mediante los cuales la realiza. Esos procesos son las condiciones que hacen posible, en diversos grados, lograr los resultados propuestos. Si ellos no están adecuadamente organizados y dispuestos, la probabilidad de lograr resultados se puede atribuir más al azar o a condiciones del entorno que a la efectividad de la intervención realizada.

El sistema de certificación no busca sustituir las prácticas prevalentes de la RSE, sino complementarlas. Se agregan a éstas los procedimientos y criterios que permiten establecer si sus propios resultados

alcanzan, al menos, alguno de los niveles aceptables para contribuir a la legitimización y justificación de la empresa.

Referencias bibliográficas

- Ahrne, Göran y Nils Brunsson. “Organization outside organizations: the significance of partial organization.” *Organization* 18, Nº. 1 (2011): 83-104
- Ahrne, Goran, Nils Brunsson y Kristina Tamm Hallstrom. “Organizing Organizations.” *Organization* 14, Nº. 5 (2007): 619-624
- Barnard, Chester. *The Functions of the Executive*. Cambridge MA: Harvard University Press, 1938 (1971)
- Beck, Ulrich. *La sociedad del riesgo*. Barcelona: Paidós ibérica, 1998
- Bell, Daniel. *The cultural contradictions of capitalism*. New York: Basic Books, 1976
- Bénabou, R. y J. Tirole. “Individual and Corporate Social Responsibility.” *Economica* 77, Nº. 305 (2010): 1-19
- Beriain, Josetxo. *La integración en las sociedades modernas*. Barcelona: Anthropos, 1996
- Boltanski, Luc y Eve Chiapello. *The new spirit of capitalism*. London: Verso, 2005
- Brown, George Spencer. *Laws of form* London, Allen & Unwin: 1969
- Brunsson, Nils. *The consequences of decision-making*. Oxford; New York: Oxford University Press, 2007
- Burt, Ronald S. “Social Contagion and Innovation: Cohesion versus Structural Equivalence.” *American Journal of Sociology* 92, (1987): 1287-1335

- Castellani, Brian y Frederic William Hafferty. *Sociology and complexity science : a new field of inquiry*. Berlin: Springer, 2009
- Clarke, Gary “Defending Ski-Jumpers. A Critique of Theories of Youth Subcultures*.” En *On record : rock, pop, and the written word*, editado por Frith, Simon y Andrew Goodwin. London: Routledge, 1998
- Dallmann, Hans-Ulrich. “Niklas Luhmann’s Systems Theory as a Challenge for Ethics.” *Ethical Theory and Moral Practice* 1, N°. 1 (1998): 85-102
- Dodds, P. S. y D. J. Watts. “A generalized model of social and biological contagion.” *Journal of Theoretical Biology* 232, N°. 4 (2005): 587-604
- Drucker, Peter. “Los nuevos pluralismos.” *Facetas* 89, N°. 3 (1990): 2-7
- Friedman, Milton. “The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits.” *The New York Times Magazine*, September 13, 1970 1970.
- Galaskiewicz, Joseph y Ronald S. Burt. “Interorganization Contagion in Corporate Philanthropy.” *Administrative Science Quarterly* 36, (1991): 88-105
- Giddens, Anthony. *Modernity and Self-Identity: Self and Society in the Late Modern Age*,. Cambridge: Polity, 1991
- Gitlin, Todd. *The sixties : years of hope, days of rage*. Toronto; New York: Bantam Books, 1987
- Habermas, Jurgen. *Teoría de la Acción Comunicativa. Racionalización de la acción y racionalización social*. Madrid: Taurus, 1987
- Jasper, James M. “Emotions and Social Movements: Twenty Years of Theory and Research.” *Annual Review of Sociology* 37, (2011 (*por aparecer*))

- Kauffman, Stuart A. *At Home in the Universe. The Search for Laws of Self-Organization and Complexity*. New York, NY: Oxford University Press, 1995
- Luhmann, Niklas. “Medizin und Gesellschaftstheorie. (El código de la Medicina) Traducido por Darío Rodríguez.” *Medizin, Mensch, Gesellschaft*. 8, (1983): 168-175
- Luhmann, Niklas. “Tautology and paradox in the self descriptions of modern society.” *Sociological Theory* 6, (1988): 21-37 translated and with an introduction by Stephan Fuchs
- Luhmann, Niklas. *Ecological Communication*. Chicago: Chicago University Press. , 1989
- Luhmann, Niklas. *Sociología del riesgo*. Guadalajara, México.: Universidad Iberoamericana/Universidad de Guadalajara,, 1992
- Luhmann, Niklas. “Why Does Society Describe Itself as Post-modern?” *Cultural Critique* Nº. 30 (1995): 171-186
- Luhmann, Niklas. *La Sociedad de la Sociedad*. México: Editorial Herder y Universidad Iberoamericana, 2006
- Luhmann, Niklas. *Organización y Decisión*. Méjico: Herder, 2009
- Maon, François, Adam Lindgreen y Valérie Swaen. “Organizational Stages and Cultural Phases: A Critical Review and a Consolidative Model of Corporate Social Responsibility Development.” *International Journal of Management Reviews* 12, Nº. 1 (2010): 20-38
- Martens, Wil. “The Distinctions within Organizations: Luhmann from a Cultural Perspective.” *Organization* 13, Nº. 1 (2006): 83-108
- Messner, Dirk. *The Network Society. Economic Development and International Competitiveness as Problems of Social Gover-*

nance. London: Frank Cass in association with the German Development Institute, Berlin., 1997

- Mouzelis, Nicos. “Social and System Integration: Some Reflections on a Fundamental Distinction.” *British Journal of Sociology* 25, N° 4 (1974): 395-409
- Mouzelis, Nicos. “Social and System Integration: Habermas’ View.” *British Journal of Sociology* 43, N° 2 (1992): 267-288
- Novella, Enric. “La Medicina de la Sociedad.” *Jano* 16-22 Septiembre Vol LXIX, N° 1.576 (2005): 495-496
- Papakostas, Apostolis. “The rationalization of civil society.” *Current Sociology* 59, N° 1 (2011): 5-23
- Parsons, Talcott. “Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organizations-I.” *Administrative Science Quarterly* 1, N° 1 (1956): 63-85
- Perrow, Charles. “A Society of Organizations.” *Theory and Society* 20, N° 6 (1991): 725-762
- Perrow, Charles. *The next catastrophe : reducing our vulnerabilities to natural, industrial, and terrorist disasters*. Princeton, NJ: Princeton Univ. Press, 2007
- Perrow, Charles, B. . “Complexity, Catastrophe, and Modularity.” *Sociological Inquiry* 78, N° 2 (2008): 162-173
- Ríos, René. “Certificación de Intervenciones Sociales.” *Revista Trabajo Social* N° 73 (2006): 131-140
- Ríos, René. “El Pituto en la cultura global.” *Revista Universitaria (Pontificia Universidad Católica de Chile)* 99, (2008): 49-54
- Shamir, Ronen. “Socially Responsible Private Regulation: World-Culture or World-Capitalism?” *Law & Society Review* 45, N° 2: 313-336

- Soule, Sarah Anne. *Contention and corporate social responsibility*. New York: Cambridge University Press, 2009
- Vannini, Phillip y Scott M. Myers. “Crazy About You : Reflections on the Meanings of Contemporary Teen Pop Music.” *Electronic Journal of Sociology* 2, N°. july (2022)
- Zoll, Rainer. “Le défi de la solidarité organique: avous-nous besoin de nouvelles institutions pour préserver la cohésion sociale?” *Sociologie et sociétés* 30, N°. 2 (1998): 1-10

Capítulo II.

De la Academia a la Empresa

Sebastián Bowen C.

En el marco del proyecto FONDEF, adjudicado por el Centro de Estudios de Emprendimientos Solidarios de la Pontificia Universidad Católica de Chile (CEES UC), con motivo de la creación de un Modelo de Certificación de la Calidad de los Programas Sociales, surge la necesidad de complementarlo con una estrategia que aumente la probabilidad de su validación desde el entorno de los programas sociales que, en definitiva, otorgan los insumos básicos para la implementación de dichos programas.

Cualquier modelo diseñado desde el mundo académico, puede sufrir un desacople con la realidad si no se elabora con la participación y visión de aquellos para los cuales el modelo debiera serles útil. De lo contrario, el modelo cuenta con el riesgo de no contemplar los códigos ni las lógicas de las esferas en las cuales tendrá que desenvolverse, lo cual puede arriesgar el logro de la finalidad de su función original.

Es evidente que los primeros actores que deben validar dicho modelo, son los mismos representantes de los programas sociales que estarán sometidos al proceso de certificación, es decir, los “actores ejecutores” de programas sociales. Por ello, el CEES UC se ha encargado de constituir, desde el inicio del proyecto de investigación, instancias que contemplen la participación y compromiso de representantes de organizaciones sociales responsables de la ejecución de

programas, con el objetivo de asegurar que el modelo de certificación sea aplicable en los tiempos, costos y estándares que los programas sociales en Chile pueden adoptar. Sin embargo, los programas requerirán inevitablemente algo más que convicción y voluntad por la excelencia y mejora crítica para someterse a los costos, tiempos y estándares que implica ingresar en un proceso de certificación. Desde una perspectiva más sistémica, los programas sociales requerirán, al tiempo que el anhelo por certificarse, incentivos o presiones desde el entorno que premien la participación en un proceso de certificación y sancionen a quienes se restan de estos procesos. De esta manera, la participación en un proceso de certificación se torna primordial para la sobrevivencia y reproducción de un programa social. Con esto, se busca que la función de selección que hoy desempeñan otros atributos –como los vínculos sociales, la imagen pública o el resultado inmediato y visible de un determinado programa social para ser escogido por su entorno– sea complementada por otra, que le permita contar con la confianza de los beneficiarios, sea una posibilidad real para recibir donaciones o ser una voz legitimada en su tema de especialidad.

El Modelo de Certificación de la Calidad de los Programas Sociales busca, por medio de la legitimación académica y, en especial, por la validación social que tiene la rigurosidad de la Pontificia Universidad Católica en nuestro país, producir una objetivación de la coherencia, integridad, excelencia y rigurosidad con que los distintos programas certificados trabajan sus acciones. Anteponiendo estos atributos como los principios orientadores para el éxito o reconocimiento de un programa social ante el entorno con el que se vincula, por lo que se transforma en un imperativo de este modelo el ser validado y reconocido especialmente por los sistemas más relevantes de dicho entorno, o sea, instituciones y actores que se relacionan con el programa.

Siguiendo esta misma lógica, uno de los actores cruciales para los programas sociales y que impactan de mayor manera el destino y

comportamiento de los mismos, son aquellos que otorgan los recursos financieros necesarios para que un determinado programa funcione y se reproduzca logrando sus objetivos mediante la validación de datos en indicadores elaborados adecuadamente. Estos actores los podemos denominar como los “actores sostenedores”, entre los que podemos distinguir tres tipos:

- a) Instituciones públicas o gubernamentales que generan alianzas o licitan acciones sociales.
- b) Instituciones del tercer sector que buscan financiar proyectos en temáticas determinadas.
- c) Empresas que buscan canales por los cuales desarrollar algún aspecto de su responsabilidad social.

De las tres anteriores, las dos primeras tienden a desarrollar, aunque aún en ciernes, sus propios sistemas de certificación, por medio de los cuales buscan garantizar los atributos de excelencia o idoneidad para la tarea encomendada. Procesos de licitaciones, de postulación o estrictos formularios suelen ser barreras de entrada que operan en función de la lógica anterior (garantizar la “seriedad”), donde prima la evaluación de atributos como la “institucionalidad”, el “marco lógico”, la “experiencia” o “capacidad” del programa y sus responsables. Probablemente, para estos actores, es decir, para las instituciones del tercer sector y organizaciones gubernamentales, la existencia de un proceso de certificación y su sello correspondiente contribuya de manera gravitante a reducir la complejidad ante la selección que la misma organización solicitante, financiera o donante debe realizar. Puesto que el mismo modelo de certificación integra dentro de sí gran parte de las tareas y funciones que cumplen las postulaciones y formularios requeridos a los programas sociales, facilitando con ello su selección. De no contribuir, será por las necesidades que el modelo de certificación requiere, ya se encuentran satisfechas por procedimientos internos muy similares a dicho modelo.

Sin embargo, con respecto al tercer tipo de actor –las empresas– el escenario tiende a ser diferente. Los actores empresariales pertenecen a un sistema cuya finalidad se orienta a la rentabilidad. Su éxito o fracaso depende primeramente de este elemento antes que cualquier otro. Por lo tanto, tendrán una mayor propensión a priorizar atributos que tengan un impacto, directo o indirecto, en su rentabilidad a la hora de evaluar y seleccionar los programas sociales a apoyar. Por ello, temas como la imagen pública, la reputación y el resultado tangible al corto plazo tienen un peso específico de gran relevancia para escoger uno u otro programa.

Lo anterior produce que un modelo de certificación de calidad de los programas sociales pueda no responder a las necesidades de las empresas en su relación con este tipo de necesidades. Para que pueda responder, debe incluir la mirada desde el sector empresarial en su diseño e implementación, introduciendo las variables y mecanismos que desde el mundo académico pueden beneficiar en los fines de la empresa.

Sea por medio de donaciones con beneficios tributarios, con fines netamente filantrópicos, o transferencias que representan una inversión en relaciones públicas, marketing o control de daños, para las principales organizaciones sin fines de lucro –las cuales operan la gran mayoría de los programas sociales– un gran porcentaje de su financiamiento es proveniente del sector privado. Por ende, un modelo de certificación que no se encuentre validado por el sector empresarial – es decir, que probablemente no será utilizado por dicho sector como información gravitante a la hora de seleccionar los programas sociales a apoyar o implementar – será un modelo de certificación no validado por uno de los principales sostenedores de las operaciones del tercer sector, luego, no existirán los incentivos mínimos y necesarios para ser un modelo validado en la práctica por la gran mayoría de las organizaciones sin fines de lucro, sobre todo aquellas que cuentan con menos recursos.

Allí radica la relevancia de incorporar en todo este diseño la visión desde la empresa y, a partir de esta información, la relevancia de construir una estrategia de validación del Modelo de Certificación de la Calidad de los Programas Sociales del CEES-UC en el sector privado, estrategia a la cual se orienta primordialmente el siguiente este apartado.

■ **Modelo de Donante Responsable: los orígenes del MISS**

Desde el comienzo del proyecto, el CEES UC ha propuesto incluir como un complemento importante al Modelo de Certificación de la Calidad de los Programas Sociales, la idea de generar una certificación para aquellas instituciones que en la selección de los respectivos programas sociales que apoyan, adopten como elemento para su toma de decisiones el modelo de certificación propuesto. A esta certificación adjunta se le ha denominado Modelo de Donante Responsable (MDR). Como se ha dicho, este modelo otorgaría una herramienta, un procedimiento y una nueva certificación –esta vez referente al sector privado– para aquellas empresas que involucren en su proceso de selección de programas sociales la certificación de estos mismos a través del modelo propuesto.

El Modelo de Donante Responsable debería certificar una práctica de RSE. En la medida que la empresa fuera reconocida e identificada como socialmente responsable en su procedimiento de generar donaciones o transferencias de recursos a un programa social determinado. Aprovechando, de esta manera, el clima cada vez más dominante de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en Chile y complementando la idea de ser responsable no únicamente con el hecho de cuánto se transfiere, sino a qué, cómo y con qué calidad se realiza.

Con el objeto de poder desarrollar un Modelo de Donante Responsable, se hace fundamental conocer de manera rigurosa y detallada la visión del mundo empresarial frente a la RSE, sus necesidades,

disyuntivas, visiones y oportunidades. Qué significa la “donación” en sí misma –término ampliamente cuestionado–, qué función y valor cumple para las empresas más allá de lo superficial, son preguntas claves para el desarrollo del proyecto FONDEF; y de esta forma, conocer la atingencia de un Modelo de Donante Responsable como complemento y condición necesaria para la generación, fortalecimiento y expansión de un Modelo de Certificación de la Calidad de los Programas Sociales y su consecuente propuesta de constituir un sistema de programas sociales en Chile con estándares de mayor rigurosidad que los actuales.

Esta lógica, motivada por la convicción de que un modelo de esta magnitud y cualidad no puede quedar en el aire sin ser aterrizado por quienes seleccionan programas sociales, generó la implementación de una etapa consultiva y exploratoria sobre las formas en que el sector empresarial tiende a acercarse a la RSE y específicamente al mecanismo de la “donación”. Etapa que permitió extraer información estratégica para la afinación del modelo, las necesidades que se deben cubrir en el tiempo, los principales desafíos, oportunidades y amenazas existentes. Dentro de esta información comienza a surgir un proceso de cambio del Modelo de Donante Responsable (MDR), a Modelo de Inversión Social Sostenible y Efectivo (MISSE), por razones que tendrán su explicación en los siguientes apartados.

El objetivo principal de este capítulo es ofrecer un resumen de las principales conclusiones, consideraciones y sugerencias que emergen de esta etapa de consulta y de exploración acerca de la percepción, comprensión y consecuencias de la RSE con las que los actores que la implementan se enfrentan. Lo anterior busca apoyar los distintos programas sociales, con la finalidad de orientarlos, incorporando las perspectivas, anhelos y desafíos que existen en el sector privado, para que la elaboración del Modelo de Certificación de la Calidad de los Programas Sociales y de un Modelo de Inversión Social Sostenible y Efectiva (MISSE), den cuenta de la rigurosidad, transparencia y serie-

dad con la que las empresas deben realizar su selección para financiar, apoyar o trabajar con determinados programas sociales.

■ Metodología

Las conclusiones y análisis que se contienen en este texto responden, básicamente a un trabajo de consulta e investigación exploratoria sobre la visión de la RSE por parte de aquellos que se responsabilizan por su diseño e implementación en cada empresa.

Toda esta etapa se enmarca entre el mes de agosto de 2010 y abril de 2011, y consta fundamentalmente de 3 herramientas:

Entrevistas en profundidad: se realizaron 17 entrevistas en profundidad sobre los temas ya mencionados, de una duración aproximada entre 40 y 90 minutos. En su mayoría, las entrevistas se efectuaron a gerentes de las áreas encargadas de los aspectos de Responsabilidad Social, Asuntos Públicos o Sustentabilidad de cada empresa. Un par de entrevistas se realizaron a personas que por su experiencia, lugar estratégico o conocimiento específico podrían otorgar una visión más amplia de la Responsabilidad Social Empresarial en Chile.

Análisis de Contenido: se tomó un total de 20 Reportes o Memorias de Sustentabilidad y RSE provenientes de las empresas durante los años 2009 y 2010, los cuales permiten dar cuenta de 4 elementos centrales en el discurso de las empresas: a) la forma en que cada empresa comprende la RSE; b) los principios orientadores y el modelo que inspira sus acciones en esta temática; c) las áreas y tópicos en que actúa; d) las acciones que desempeña cada una de las empresas.

Mesa de Trabajo: con la finalidad de otorgarle una sistematización e incluir la mirada empresarial de manera más participativa en el diseño de los modelos contemplados, el CEES conformó una mesa de trabajo junto a 5 gerentes de RSE, Asuntos Públicos o Sustentabilidad, que dedicaron tiempo para resolver preguntas y dudas prácticas acerca de la implementación de los modelos mencionados.

Cabe destacar que las conclusiones que emanan de este trabajo no pretenden ser una sistematización exhaustiva de la RSE en Chile y sus categorizaciones, indicadores, mejores prácticas y una medición del impacto, sino que el motivo del capítulo es dar a entender las principales visiones, discusiones y reflexiones que está viviendo esta esfera en nuestro país, desde la mirada de los actores que en la cotidianidad marcan su camino práctico. De alguna manera, la intención es graficar una especie de mapa o fotografía de la Responsabilidad Social entendida desde la empresa, más que obtener un gran “reporte de sustentabilidad” agregado de todas las empresas. Todo lo anterior con la finalidad de orientar la construcción del Modelo de Certificación de la Calidad de los Programas Sociales y el diseño del MISSE para las mismas empresas.

Esta investigación exploratoria se realizó fundamentalmente entre los meses de agosto de 2010 y mayo de 2011. Las preguntas orientadoras fueron:

- ¿Cuáles son los criterios utilizados para seleccionar programas sociales?
- ¿Cuál es la mirada, modelo, estrategia o paradigma con el que trabaja la RSE su empresa?
- ¿Cuál es la percepción frente a la RSE en Chile en la actualidad?
- ¿Cuál es la evaluación frente a los programas sociales que conoce?
- ¿Qué opina de las donaciones y qué papel juegan en su estrategia de RSE?

Las entrevistas se realizaron en absoluto anonimato, y refirieron siempre a la opinión de la persona basada en percepciones de su entorno antes que la mirada oficial de la empresa en base a datos objetivos.

Las conclusiones son principalmente las siguientes.

■ RSE: una categoría antes que un atributo

Breves antecedentes de la RSE en Chile

Salvo ejemplos en el rubro de la minería asociados a la seguridad y buenas prácticas en el plano laboral, las donaciones en campañas solidarias y el establecimiento de fundaciones asociadas a las empresas, son motivadas principalmente por impulsos filantrópicos de sus dueños o principales accionistas. La RSE gestionada más profesionalmente existe de manera muy precaria en Chile previo a la década de 1990. Su incubación se da durante esta década, probablemente, como un proceso de reflexión y autocomprensión desde el sector empresarial inserto en el gran proceso democratizador que vivieron todas las esferas del país en ese mismo período. Sin embargo, no es sino hasta finales de dicha década y principios de la década del 2000 en que la RSE comienza a tomar un cuerpo institucional más robusto, fundamentalmente por medio de la conformación de entidades e instancias que explícitamente hablaban del término y esbozaban las primeras visiones para el caso chileno, fuertemente influenciadas por el contexto internacional y legitimadas nacionalmente por asociaciones empresariales con poder para impulsar nuevos rumbos (CPC, SOFOFA).

De esta manera, nos encontramos que en el año 1999 surge Acción Empresarial, que más tarde, el año 2004, adoptaría el nombre de AcciónRSE. Por otro lado, en 1998 surge la “Fundación Prohumana”. Ambas instituciones han sido centrales en la promoción y forma de la RSE en Chile, congregando en torno a sus mesas a las empresas líderes en el país y orientando su actuar con los primeros mecanismos de sistematización incluyendo rankings, reportes de sustentabilidad, banco de casos y otras acciones.

Acción RSE surge a partir de una iniciativa que comienza en 1997 llamada Chilean Benchmarking Group, financiada por la Fundación

Fullbright para constatar las mejores prácticas de RSE en Chile. Producto de esta iniciativa surgen alianzas entre instituciones norteamericanas y empresarios chilenos para seguir potenciando la temática que, finalmente, da inicio a la organización en 1999⁵⁵.

Por su parte, Prohumana también aparece con un esfuerzo de sistematización, pero desde otra perspectiva, a partir de la investigación titulada “La Acción Filantrópica como un elemento de la Responsabilidad Social. El caso chileno”, realizada a finales de la década de 1990 y liderada por el equipo de Soledad Teixero.

Durante el desarrollo de la década del 2000, el concepto en Chile se ha difundido, masificado y también complejizado. Nunca ha estado exento de críticas por parte de algunos sectores y, en el caso específico de nuestro país, ha presentado ciertas ambigüedades en sus límites y alcances que han permitido confundir la RSE con otras prácticas como la filantropía, el marketing social, el lobby, el marketing a secas, o los asuntos públicos.

■ Coherencia v/s Magnitud

Se aprecia, principalmente tras la revisión de los reportes de sustentabilidad de las distintas empresas, que es desde mediados de la última década cuando la RSE se concretiza de una manera más sistemática, acogiendo modelos para comprender la RSE, adoptando indicadores y estándares internacionales, entendiéndola de una manera más integral, que abarca todas las aristas del negocio y sus respectivos *stakeholders*, e implementando estrategias que le otorguen una continuidad y coherencia a las acciones que desarrollan las empresas.

Todo pareciera indicar que la sistematización de la RSE en las empresas es un proceso que se encuentra en crecimiento y que, al mismo tiempo que se complejiza la labor con respecto a la RSE, ésta se erige como el principal índice de calidad con que la empresa

⁵⁵ Reporte de Sustentabilidad 2008 de AcciónRSE <http://www.accionrse.cl/reporte2008/index.html>

aborda su responsabilidad social. Es decir, si antes prevalecía como mecanismo para considerar más o menos responsable socialmente a una empresa u otra, la magnitud y la visibilidad de las acciones que desarrollaba en este campo –situación que sigue teniendo relevancia–, crecientemente, desde la perspectiva de los propios profesionales que están a su cargo, el nivel de coherencia, reflexión, conciencia y complejidad con que una empresa diseña e implementa una estrategia de sustentabilidad, parecieran ser los elementos que permiten reconocerla en su grado de responsabilidad social.

Más que cuántas y qué acciones realiza una determinada empresa, lo que comienza a primar entre los gerentes de RSE, es el cómo las realiza y la coherencia de dichas acciones entre sí y con el negocio de la empresa.

Se aprecia, de esta manera, que en más de la mitad de los reportes o memorias investigadas, las empresas marcaban como un hito clave en su orientación frente a la responsabilidad social el momento en que adoptaron un modelo, una conceptualización o una metodología determinada, siendo la gran mayoría de ellas adoptadas entre el 2005 y el 2009 y que las mismas empresas asumían como un salto cualitativo en su forma de trabajar la RSE, de manera más profunda y completa.

Esta misma idea se ve reflejada con fuerza y completada por medio de las entrevistas en profundidad a los gerentes de RSE⁵⁶.

Dentro de los entrevistados, llamó la atención que un grupo de ellos planteara su disconformidad con el término RSE y prefiriera hablar en cambio de “Estrategia de Sustentabilidad o Sostenibilidad” o “Creación de Valor Compartido”, mientras para otros esta distinción en la terminología no fue relevante. Al comparar los reportes de sustentabilidad o las acciones que emprendían las distintas empresas,

⁵⁶ Si bien muchos de los gerentes entrevistados no tenían el cargo de “Gerente de RSE” de su respectiva empresa, sino otros títulos que informan de la concepción que la empresa tenía frente al tema, para simplificar la redacción del texto, hablaremos de los “Gerentes de RSE” teniendo en cuenta esta consideración.

existía una directa relación entre quienes planteaban esta inquietud con la RSE y las empresas que se esforzaban por hacer que sus acciones tuvieran una coherencia con los principios de la empresa, con el negocio y que respondieran a una forma de comprender la función social del sector privado.

■ Un factor higiénico

Para este grupo de gerentes, el hecho de que una empresa tenga un área de RSE, o acciones que se la atribuyan a la RSE, o aparezca en la prensa “haciendo” RSE, o participe de aquellas instancias que promueven la RSE, no es garantía alguna de que el negocio sea socialmente responsable. Para ellos, que una empresa tenga o no una “estrategia de sustentabilidad” que contemple el *corebusiness* como centro de su estrategia, que responda a un análisis integral de los *stakeholders*, que asiente las prioridades con claridad y que responda a un modelo diseñado y coherente, es lo relevante en términos de responsabilidad con el entorno y lo que hace que se encuentre en un nivel superior de responsabilidad social. Desde esta mirada, el título “RSE” pareciera ser más una categoría de la cual hoy ninguna empresa se resta, antes que un atributo que habla de una postura ética de cómo elaborar un negocio.

Esto da cuenta de que la existencia del término “RSE” en la imagen y la identidad de la empresa hoy en Chile es un factor higiénico que poco hace la diferencia. La casi totalidad de las grandes empresas en el país declaran contar con iniciativas presentadas como RSE y participan de manera regular en instancias para su promoción, sin embargo, siguen siendo escasas aquellas empresas que cuentan en sus intenciones declaradas la idea de tener una “estrategia de sustentabilidad”, potenciarla en el tiempo y dar cuenta fidedignamente de ello. Pareciera ser entonces que es este último atributo el que comunica un mayor compromiso y calidad de la empresa en la relación con

su entorno. Al revés, el hecho de declarar y actuar conforme a los parámetros prevalecientes de la RSE en Chile, pareciera ser ambiguo y laxo e ineficaz para determinar una postura ética del sector empresarial.

Lo anterior conlleva a que el grupo de empresas que tienen, declaran y demuestran “estrategias de sustentabilidad”, se autocomprenden en la vanguardia empresarial con respecto a la responsabilidad social en Chile y la asuman como un *must*, un deber mínimo que se debe cumplir y participar que ya no hace la diferencia y no es atributo de liderazgo en la materia. Al mismo tiempo, la mayoría de aquellas empresas que no mostraban una “estrategia de sustentabilidad” se mostraban conscientes de su carencia, expresaban estar trabajando en función de tenerla y sentían una deuda con respecto a su forma de actuar.

Finalmente, la “sustentabilidad” se erige cada día como un concepto “omniabarcador” de las acciones responsables de una empresa y contiene una creciente validación y legitimidad por parte de la comunidad de empresas en Chile, que buscan la responsabilidad como el horizonte al cual aspirar. Si la RSE es el comienzo y el mínimo desde donde impulsarse, la Sustentabilidad adquiere un carácter de concepto ideal hacia el cual orientarse.

De todo lo anterior es posible concluir dos elementos prácticos en la elaboración del modelo:

Si la RSE se ha transformado en un factor higiénico, el modelo no debe serlo. En este sentido, una de las principales críticas a la RSE es la imposibilidad que ha tenido en Chile de transformarse en un filtro que pueda distinguir las empresas realmente éticas de las que no lo son. Por lo mismo, el modelo debe ser un depurador entre aquellas empresas que seleccionan programas sociales de forma rigurosa y aquellas que lo hacen de forma intuitiva y sin estándares.

El modelo debe posicionarse y ser un elemento mínimo en la implementación de una “estrategia de sustentabilidad”, antes que transformarse en una práctica de RSE.

■ De la RSE al paradigma de la sustentabilidad/sostenibilidad

Lo que representa el concepto “Sustentabilidad”

Siguiendo la línea de la conclusión anterior, y como ya se puede deducir, el concepto más utilizado por las empresas para reemplazar la ambigüedad del término “RSE” como patrón de conducta socialmente ética, es el término “Sustentabilidad” o “Sostenibilidad”⁵⁷.

La Sustentabilidad, desde la perspectiva de los gerentes que acuñaban este término, a primera vista es un concepto que encierra en su interior tres atributos que la RSE ha ido perdiendo en el tiempo:

Un concepto sistémico, por tanto, que aboga por un trabajo integral, que plantea una mirada de toda la empresa en su conjunto y su relación con todas las aristas del entorno. Por tanto, no se puede parcializar ni apartar del negocio de la empresa y de cada uno de los sistemas acoplados o de los *stakeholders* involucrados.

Un concepto que contiene intrínsecamente la pregunta por el largo plazo: la empresa que se caracteriza como sustentable es aquella que extiende el cálculo hacia el futuro, por tanto entiende la importancia de cuidar los recursos para las futuras generaciones, al tiempo de resguardar los intereses y la existencia de la empresa el mayor tiempo posible. En este sentido, se disocia de una mirada filantrópica que no expresa explícitamente retornos para la empresa y también de la mirada del marketing que busca dividendos en el corto o mediano plazo.

Un concepto proveniente del “mundo verde”: es casi imposible separar el término sustentabilidad de una cierta carga ecológica que

⁵⁷ Si bien Sustentabilidad y Sostenibilidad son conceptos distintos, se ha tendido a homologar como atributo de un tipo de desarrollo que se responsabiliza por los entornos. El motivo de este texto no es otorgar un marco conceptual de la Responsabilidad Social, sino ordenar la percepciones frente al tema, por lo tanto, utilizaremos ambos conceptos como sinónimos, salvo en aquellos casos en que se explicita su diferencia.

se encuentra en los inicios del impulso de este concepto en la agenda pública. Esto se ajusta a un momento en que la preocupación por los recursos naturales y el medioambiente es una tendencia significativa, y que la ciudadanía (los consumidores) lo premian cada día más. Si bien las empresas que tienen una “estrategia de sustentabilidad” abarcan más allá del tema medioambiental en dicha estrategia, la sustentabilidad representa una visión de responsabilidad con el medio ambiente que la RSE por sí sola no da a entender.

■ La RSE y la Sustentabilidad: orígenes y recorridos

Si nos atenemos concretamente a las palabras, la Responsabilidad Social Empresarial y la Sustentabilidad en ningún caso son conceptos contrapuestos, no postulan lineamientos contradictorios, ni son significados excluyentes acerca del cómo concebir el emprendimiento privado. Todo lo contrario. Explícitamente son términos complementarios, que se potencian mutuamente, incluso en la mayoría de los reportes de sustentabilidad investigados se aprecia que las empresas hablan de ambos conceptos al mismo tiempo, dando a entender que la estrategia de sustentabilidad es una forma de aterrizar las políticas de RSE.

Sin embargo es relevante, con miras a comprender la lectura de ambos términos, internalizar las siguientes dos ideas:

En Chile, ambos conceptos tienen una carga simbólica y valorativa en el mundo empresarial, político y social que va más allá del explícito significado de las palabras. En este sentido, lo relevante para nosotros es que la sustentabilidad aparece para un conjunto de empresas como el camino a seguir más íntegro y que se pretende diferenciar de las prácticas, incluyendo las que consideran “malas prácticas” que se presentan como RSE.

Ambos términos provienen de historias distintas, de esferas distintas y de alguna manera podrían representar paradigmas distintos

sin ser contrapuestos. Situación que en el último período se ha solucionado englobando como el gran concepto orientador el desarrollo sostenible, dentro del cual el sector privado tiene un rol activo por medio de su RSE y de sus estrategias de sustentabilidad.

Cuesta encontrar un inicio exacto de la RSE, probablemente proviene desde el mismo momento en que se crea el emprendimiento con fines de lucro. Como decíamos anteriormente, la RSE es, antes que todo, un tema, una categoría de diálogo que se encuentra en constante construcción, no consensuando lo que busca, sino sus horizontes de sentido y, por ende, lo que involucra dentro de sus límites.

La RSE se posiciona como concepto en el mismo momento en que las grandes empresas comprenden que el recurso monetario, proveniente de accionistas y consumidores, no es el único recurso necesario para sobrevivir en el mercado, sino que se requiere del cuidado y la consecución de otros tipos de recursos igualmente relevantes para las empresas y que involucran la voluntad y la aprobación de otros sectores. De esta manera, la empresa se percata de la relevancia de la opinión pública o la aprobación popular acerca del uso de los recursos naturales, del cumplimiento con el marco normativo en una sociedad, de las influencias de las redes y del mundo político. Con esto, la empresa debe involucrar en su negocio no sólo el bienestar de accionistas y consumidores, sino de los proveedores, comunidad aledaña, el país donde se encuentra, el rubro del negocio, los empleados, las autoridades representativas y todos aquellos que interactúan y, por ende, hacen posible la reproducción del negocio. De la misma forma en que surgen las relaciones públicas, el marketing, el sistema de flujo de cajas, o la planificación estratégica, o cualquier otra herramienta utilizada en la empresa, surge la RSE, es decir, detectando una necesidad y creando la herramienta para dar cuenta de dicha necesidad y buscar sus posibles soluciones.

La RSE viene a ser el instrumento que busca atender la necesidad inevitable de la empresa de relacionarse positivamente con su entorno

para sobrevivir y reproducirse, en otras palabras, para ser rentable, de lo contrario se expone a perder su condición de empresa.

Durante el siglo XIX suceden procesos en dos líneas paralelas que son los insumos necesarios para el origen del término. Por un lado, las empresas adoptan un poder incalculable, teniendo un impacto en la vida social determinante, y por otro, la ciudadanía mundial comienza a exigir participación y demandas sociales con mayor fuerza. Ambas cosas generan una serie de obligaciones a la labor empresarial para que se haga responsable de los cambios que producen sus acciones en el destino de toda la población.

Se plantea que el término de la RSE surge en la literatura moderna durante la segunda mitad del siglo XIX, primeramente desde un discurso filosófico acerca del rol de la empresa en el destino social (1960). Posteriormente, este discurso se trasladó a los códigos de la gestión empresarial especificando las responsabilidades de las empresas (1970). Y finalmente, se adapta a un plano estratégico involucrando en el actuar empresarial la lógica mencionada de los *stakeholders* (1980 en adelante)⁵⁸.

De esta manera, nos encontramos con ciertas características propias de la reflexión que permite el surgimiento de este concepto:

- Se gatilla a partir de un diagnóstico esencialmente social.

- Se estructura como una reflexión para la empresa en el mundo moderno, no para otros sistemas.

- Proviene de un razonamiento filosófico y ético que se pregunta acerca del deber ser de la empresa.

Por otra parte, el concepto de Sustentabilidad (o Sostenibilidad) en la agenda pública aparece con fuerza también en la segunda mitad del siglo XX. Sus primeros orígenes apuntan a una investigación titulada “Los límites del crecimiento”, publicada el año 1972. Esta

⁵⁸ Giuliana Canessa Ilich y Emilio García Vega. “El ABC de la Responsabilidad Social en el Perú y en el Mundo”, Giuliana Canessa Ilich y Emilio García Vega, 2005.

investigación responde a una demanda del Club de Roma⁵⁹ a programadores de sistemas del MIT, para evaluar las consecuencias del desarrollo mundial. Éstos crearon una simulación de lo que sucedería en el mundo el año 2100 si las variables que permiten el crecimiento económico del momento siguen los patrones proyectados en las últimas décadas. Evidentemente, el resultado sería catastrófico y se asociaba a la lenta extinción de la humanidad producto de la contaminación, la reducción de los recursos energéticos y la inexistencia de tierras cultivables. Ese mismo año (1972), la ONU toma la bandera y crea la Primera Conferencia del Medio Humano en Estocolmo, para tratar la temática medioambiental. Desde ahí el tema se instala en la agenda pública y política internacional y diversos tratados, políticas específicas y convenios comienzan a implementarse en los distintos países. En 1983, la ONU lanza la Comisión Mundial de Medioambiente y Desarrollo, la cual se encarga de sistematizar y darle cuerpo a los planteamientos existentes.

Así, en 1987, a partir de la sistematización de la comisión mencionada, se publica el Informe Bruntland⁶⁰, bajo el título “Nuestro Futuro Común”. Este informe posiciona el concepto de “desarrollo sustentable” como *aquel desarrollo que satisface las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las generaciones futuras para satisfacer sus necesidades*.

De esta manera, podemos obtener las siguientes características de la reflexión acerca de la sustentabilidad hasta este momento:

- Proviene de una reflexión acerca de la utilización de los recursos naturales y las consecuencias medioambientales del desarrollo.

⁵⁹ Agrupación de más de 100 destacados científicos que nace en 1968, y que preocupados por los modelos de desarrollo se organizan para poner los conocimientos científicos a disposición de la búsqueda de soluciones a los problemas de la humanidad.

⁶⁰ En referencia a quien dirigía la comisión en ese entonces, la Dra. Gro Harlem Bruntland.

- Se articula desde el mundo de las organizaciones internacionales y la política internacional.
- La sustentabilidad plantea primeramente la preocupación por las futuras generaciones y de ahí por el entorno presente.
- Sólo es posible comprenderla desde una visión sistémica, por algo es entendida desde la cibernética y la programación.

Apela a un actuar conjunto de todos los sectores de la sociedad, no únicamente de la empresa.

■ **El Desarrollo Sostenible: la sinergia entre ambos conceptos**

El Informe Bruntland, de 1987, tiene una particularidad poco vista. Hasta ese entonces, con respecto al concepto de lo sustentable, señala que los desafíos que la humanidad debe correr en su relación con el “medio ambiente”, no son sólo de índole ecológica, sino también sociales, evidenciando de manera latente el objeto de este texto: la Sustentabilidad Social. Como hemos planteado, este momento nos permite comprender por qué la “sustentabilidad” hasta el día de hoy se asocia a una mirada ecologista del desarrollo. En este sentido, su creación es gatillada por la preocupación ante el manejo de los recursos renovables y no renovables, el dilema energético y la relación de la productividad con el medio ambiente. Sin embargo, desde su nacimiento, el término aspira a transformarse en un paradigma que influya en la relación entre las organizaciones humanas con sus entornos mirando también los factores de índole extra-ecológica.

De esta manera, bajo el umbral conceptual de Desarrollo Sostenible (o Sustentable), se comienza a desarrollar una comprensión de la sustentabilidad con un fuerte énfasis en lo ecológico, pero con pretensiones claras de involucrar todas las aristas, promoviendo un desarrollo armónico y responsable.

En 1992, se desarrolla la Cumbre de la Tierra en Río de Janeiro con la participación de más de 170 países. Este evento tiene una particularidad especial para este estudio, puesto que es el punto de inflexión en que el concepto de “sustentabilidad” deja definitivamente de centrarse en el dilema medioambiental y asume que el “desarrollo sustentable” es un proceso erigido específicamente sobre tres macro pilares: la preservación del medio ambiente, el progreso económico y la justicia social. Con esta definición, el “desarrollo sustentable” adopta códigos externos a la lógica medioambiental y comienza a hacerse escuchar en torno a otros dilemas como los atinentes a la pobreza, el hambre, la democracia, el aspecto laboral y los derechos humanos. Así, el paradigma de la sustentabilidad recoge inductivamente de la crisis medioambiental, un patrón sistémico que permite comprender los fundamentos de otro tipo de problemas que suceden en la actualidad y, desde ahí, proponer sus consecuentes soluciones.

El Desarrollo Sostenible, con sus consecuentes pilares social, económico y medioambiental, se transforma de esta manera en una propuesta en donde todos los actores y esferas del planeta tienen una responsabilidad, dentro de los cuales, el sector privado tiene la suya, denominada entonces como RSE. Una “estrategia de sostenibilidad” es la forma en que la empresa acoge estos tres pilares del proyecto de desarrollo sostenible y los aterriza en su actuar cotidiano, cumpliendo con su responsabilidad con su entorno, es decir, su RSE.

Volviendo a lo original de esta investigación, cuando en el discurso de una empresa se prioriza la palabra “sustentabilidad”, se da a entender una forma de comprender la RSE como algo que debe ser trabajado de manera integral y no dissociado al negocio de la empresa; que no se trata de beneficiar únicamente con los resultados al entorno, sino con el proceso completo; como una concepción anclada a los consensos y reflexiones internacionales; que no se puede clausurar solo al aspecto social, sino también es clave en el ámbito medioambiental y por cierto el económico; y que introduce la mirada y el cálculo de largo plazo en sus acciones.

■ Tres tipos de aproximaciones: buen vecino, buen gestor, buen vendedor

Del punto anterior, es fácilmente deducible que el paradigma de la sustentabilidad plantea una mirada más reflexiva del rol de la empresa en la sociedad, por tanto más sistémica e integral. A partir de esta idea de la reflexividad que una empresa tiene de sí misma y su influencia en el entorno –comprendiendo en ello los horizontes temporales y sociales–, podemos categorizar a las empresas según su mayor o menor reflexividad.

Tomando en consideración la investigación exploratoria realizada, podemos diferenciar las empresas en tres grados de aproximación, siendo el “buen vecino” el más reflexivo, el “buen gestor” el menos reflexivo y el “buen vendedor” el que se encuentra en un punto medio.

Buen Vecino:

El término “buen vecino” es ampliamente ocupado en el mundo de la responsabilidad social empresarial, y refiere justamente a las organizaciones cuyas acciones y decisiones se adoptan tomando en consideración su entorno. Al igual que una casa en un barrio, este planteamiento conlleva a una forma de pensar en que sólo es posible mejorar en la medida que el entorno mejora, lo que apunta a desarrollar círculos virtuosos en una comunidad.

El paradigma de la sustentabilidad y la idea de la creación de valor compartido, son perspectivas que se encuentran bajo esta idea de entenderse parte de una comunidad con la cual se ha de ser responsable y trabajar mancomunadamente.

Más allá de si la aplicación del término “buen vecino” es correcta o no, se ha adoptado para definir el conjunto de empresas que se inspiran explícitamente en estos paradigmas.

Suelen ser empresas que privilegian la calidad por sobre la cantidad de las acciones. Que se sustentan en modelos elaborados de inter-

vención o gestión. Privilegian la innovación, los negocios inclusivos y la integralidad de sus acciones (las empresas IN). Se autocomprenden como la vanguardia de la esfera de la responsabilidad social en Chile y en su mayoría responden a parámetros o estándares internacionales.

Las empresas que logran convencer con la idea de ser “buen vecino”, son empresas que dan la sensación de estar orientadas por el bienestar de la comunidad en su conjunto, priorizando el largo plazo y el beneficio social por sobre lo inmediato y lo individual. De ahí que tengan una mayor apertura y libertad para innovar y realizar procedimientos más participativos y complejos.

Buen Gestor:

El “buen gestor” es aquella empresa esencialmente efectista y eficiente, buscando el mayor impacto al menor costo. En el plano de la RSE, esta empresa se distingue por tener iniciativas de alto impacto social, al mismo tiempo que de alto impacto comunicacional. Su meta es mejorar la aprobación de su entorno.

Generalmente funcionan ante la ausencia de un modelo o estrategia y van desarrollando proyectos en la medida que surgen las necesidades.

Porque buscan el mayor impacto, no son empresas que escatiman los recursos en este aspecto. Sin embargo, la variable temporal, al igual que el costo, deben ser acotadas a lo estrictamente necesario.

Todo lo anterior conlleva a que tengan una alta dispersión en el tipo de iniciativas que realizan, tienen proyectos de alto impacto nacional, se hacen notar con su posicionamiento en el mundo de la RSE y se orientan en función de conseguir réditos en grupos específicos que le son útiles para sus fines. Suelen ser grandes promotores de programas sociales con altos niveles de reputación.

Este tipo de empresa tiene un nivel de reflexividad y complejidad en su relación con el entorno más bajo. A pesar de contener iniciativas que sirven y ayudan a mejorar su relación con el entorno, estas ini-

ciativas suelen ser una respuesta inmediata, cuyo principio orientador es la rentabilidad en el menor plazo posible, lo que puede derivar en acciones con buenos resultados sociales en lo inmediato y lo cercano, pero negativos si ampliamos la mirada.

Buen Vendedor:

Este tipo de empresa se ve fielmente reflejado por el título. Es aquella empresa que se grafica con claridad bajo la idea de que “la RSE no es más que dar bien un servicio o un producto a alguien que lo necesita sin pasar a llevar a nadie en el camino”, ideas expresada por más de un ejecutivo entrevistado.

Lo que caracteriza a estas empresas es su orientación hacia la producción de buenos servicios y productos que sus clientes requieren, y consideran que en esta función productiva se encierra su función social. Desde esta perspectiva, a la empresa no le cabría la obligación de satisfacer otras necesidades que su propio negocio. Ciertamente es una perspectiva más liberal.

Para los “buenos vendedores”, la RSE no está ausente, pero es pasiva, ya que se identifica con hacer de la mejor forma posible el trabajo descrito. Estas empresas se someten a veces a los cánones de la RSE nacional porque de no hacerlo afecta su rentabilidad, es decir, no harían de la mejor forma su negocio. Sin embargo, a diferencia de los “buenos gestores”, suelen no ser empresas que estén liderando este aspecto.

En este informe se sitúa a este tipo de empresas en un nivel de reflexividad superior a los “buenos gestores”, sin embargo, la mayoría de las veces tienen menor cantidad de iniciativas catalogadas como RSE y menos impacto en esta materia. Dado que existe una posición frente a la RSE y, sobre todo, frente al rol social que le compete a la empresa que les permite tener un nivel de análisis crítico mayor frente al estado de la RSE en su entorno.

La gran mayoría de sus acciones son en función de sus clientes directos o sus comunidades aledañas. Su medición en esta materia es

evitar o prevenir conflictos innecesarios, ser un aporte en índices de desarrollo para su región o localidad y satisfacer necesidades con su producto o servicio.

■ Reflexividad

A partir de la categorización anterior, surgen dos puntos relevantes que aclarar con miras a la construcción del modelo.

En primer lugar, debemos ser conscientes que no se busca certificar una estrategia de RSE ni de sustentabilidad, sino sólo propiciar y promover una práctica de selección más rigurosa de los programas sociales, la cual puede estar inserta en una estrategia así como también podrá ser una práctica aislada. Por ello, debe ser un modelo que se pueda ajustar a cualquiera de los tres tipos de empresas.

Por otro lado, no obstante lo anterior, la utilización del modelo por parte de los “actores empresariales” debe constituirse como un elemento que aumente la reflexividad de las empresas frente a su entorno y su rol social, procurando en su procedimiento establecer mecanismos de reflexión y análisis que ayuden a esclarecer lo que la empresa pretende lograr con la selección de y el apoyo a un determinado programa social.

La autorreflexividad será probablemente el mayor aporte que el modelo le podrá brindar directamente a la empresa, más allá de la correcta selección y distribución de sus recursos destinados a programas sociales, pues obliga a la institución que selecciona a preguntarse por qué y para qué está seleccionando o apoyando un programa, preguntas básicas a la hora de buscar una evaluación.

■ De la “donación” a la “inversión social”

La donación está a la baja

Tal como hemos ido explicando, en un comienzo el objetivo era crear una práctica de RSE recomendable que otorgara mayor rigurosidad al proceso de donación. La “donación” –entiéndase como el traspaso de algún recurso de un particular de forma voluntaria para ser utilizado con fines sociales por otro particular– ha sido la lógica típica con la cual los actores empresariales se vinculaban en apoyo a programas sociales, de ahí entonces que al momento de sistematizar la relación que podría existir entre una empresa y un programa social, se quiso sistematizar el proceso de donación.

Sin embargo, a lo largo de las entrevistas se precisa que la donación es una práctica cada vez menos relevante para cualquier tipo de empresa que contempla en su horizonte la RSE. En base a estas mismas entrevistas podemos obtener lo siguiente:

- Existe el consenso que la donación no es la fórmula ideal de vinculación con el entorno.
- Promueve una vinculación demasiado instrumental y poco sustentable.
- Se busca un compromiso más profundo e integral.
- De todas maneras, la donación sigue existiendo, sea para emergencias, como “caja chica” o porque se asume que algunas veces no hay otra forma de vincularse.
- La donación es percibida a una forma filantrópica de vínculo con la sociedad, lo que se desprende completamente de la RSE.

Por todos los motivos anteriores, ¿cómo podremos denominar al otorgamiento de recursos por parte de la empresa privada a iniciativas con fines sociales? Este tipo de acción será denominada como “inver-

sión social”, es decir, una inversión cuya rentabilidad esperada es en términos de bienestar social.

Ante esto, dos consideraciones:

Es evidente que toda inversión social en el marco de la RSE busca otra finalidad más allá que sólo el bienestar social. Pues éste se encuentra entremezclado con los intereses comunicacionales, políticos, del negocio, entre otros.

En Chile existen leyes de “donaciones”, las cuales buscan promover el aporte del sector privado en iniciativas sin fines de lucro por medio de los beneficios tributarios a dichos aportes. Si bien el título es “ley de donaciones”, éstas son también consideradas inversiones sociales para este informe.

■ **Sobra gasto, falta inversión**

Lo anterior es una propuesta netamente normativa, es decir, el aporte de las empresas a los programas *debe ser* catalogado como “inversión social” antes que una “donación”. Sin embargo, desde el punto de vista constatativo, la percepción de los “actores empresariales” dice relación con que el aporte otorgado a los programas sociales se asimila más a la condición de “gasto social” antes que “inversión social”.

Este hecho se vincula directamente con una de las principales preocupaciones mostradas por los ejecutivos con respecto al devenir de la RSE: su eficacia, lo que nos remite a la evaluación del impacto. La métrica, la medición y la información disponible acerca de los efectos que tienen los programas sociales en los beneficiarios explícitos es escasa y conlleva a una sensación de ceguera desde los actores empresariales al aporte que están realizando.

Por este motivo, surge la declaración en varias de las entrevistas que puede estar existiendo un *gasto* excesivo, es decir, un desembolso de recursos que no necesariamente contemplan una rentabilidad

social —o al menos no se conoce—, por lo que no podemos hablar de *inversión social*.

Cabe destacar que este juicio tiene relación con la evaluación de la coherencia y la gestión de los programas, pero primeramente con la evaluación del impacto, la materia más difícil y cara de realizar rigurosamente en un proceso de evaluación de programas sociales, de ahí su escasez y problemática para las empresas.

De lo anterior, entonces, se obtiene la necesidad del modelo de potenciar la arista evaluadora de los programas sociales. Sabemos que el modelo no está estructurado para evaluar impacto, sin embargo, además de la evaluación interna que promueve, conlleva a sentar las bases de la evaluación de impacto futura de un programa social, puesto que obliga a definir con claridad y realidad los objetivos, metas y recursos implementados para ello.

■ **Inversión Social Responsable:**

Desde el escenario constatado de gasto social y hacia el escenario normativo de inversión social, el modelo se propone como un elemento que facilite a la empresa para gestionar una “inversión social responsable”, es decir, reflexiva, que sienta las bases para su evaluación y que promueva el seguimiento una vez implementado el gasto.

■ **Tres criterios: negocio + impacto + reputación**

Al momento de consultar por los criterios actuales que más relevancia tienen en el proceso de selección o apoyo a distintos programas sociales, las empresas caracterizan principalmente tres criterios que sobresalen sobre el resto: la relación del programa con el negocio central de la empresa; el impacto del programa en los actores que a la empresa le interesa ayudar y la reputación y posicionamiento del programa en la sociedad.

Relación con el negocio central (*core business*):

Sobre todo para los “buenos vecinos” este asunto es central, pues un indicador de una buena estrategia de sustentabilidad es la relación de sus acciones con aquellos elementos característicos del negocio de la empresa. Este criterio busca dos objetivos primordiales: por un lado apoyar en aquellas cosas en que la empresa tiene mayor experiencia y es más reconocida, y por otro, fomentar un círculo virtuoso en torno al negocio donde presenta ventajas competitivas.

Impacto social del programa:

Este criterio de alguna manera ya se encuentra explicado en el punto 4, sin embargo, puede ser relevante mencionar que es un criterio para las empresas porque permite verificar el funcionamiento del programa respondiendo la pregunta acerca de si es gasto o inversión; y también porque un programa es seleccionado en la medida que mejore la calidad de vida de actores relevantes para el negocio de la empresa, por tanto, el impacto en dicho bienestar será un elemento clave en la utilidad que el programa tenga finalmente para el negocio.

Reputación:

Este es el objetivo de tipo más comunicacional entre los tres, y extrañamente cubre una paradoja, pues es de los objetivos menos explicitados, al tiempo de ser muchas veces el más relevante.

La reputación de un programa es clave para un “actor empresarial” por dos motivos:

Viste públicamente a la empresa: De ahí que las instituciones con mayor atractivo para la opinión pública suelen tener una mayor probabilidad de recoger los aportes empresariales. Por ende, este es el motivo que potencia que las organizaciones sin fines de lucro busquen y desplieguen estrategias de publicidad y comunicaciones que les permita tener un lugar en el podio de la aprobación y la popularidad.

Filtro de selección: el mundo de los programas sociales que viven de las donaciones, subsidios y fondos concursables, puede ser una tierra fértil para intentos poco rigurosos y altamente fraudulentos, ejemplos de éstos hay miles. La reputación pública les otorga a las empresas una selección natural de aquellas organizaciones que se han ganado un respeto en el tiempo reconocido por la sociedad.

■ **Conclusión: aportes al modelo MISSE**

Estos elementos recogidos empíricamente permitieron enfocar de manera más adecuada, de forma que potencialmente tuviera mayor receptividad y resonancia en los actores empresariales, la formulación del modelo. Se cambió de Donante Responsable a Inversión Social Sustentable y Efectiva. La efectividad la provee el propio proceso de certificación de la calidad, en tanto establece la existencia de condiciones básicas que permitirían a un programa social realizar un desempeño más eficaz y más efectivo. Provee además de bases más sistemáticas para abordar la evaluación de su impacto al disponer de líneas bases y de procedimientos que aseguran llevarlo a cabo de manera más reflexiva y con mayor capacidad de observación de sí mismo y de su entorno.

En esta investigación se pueden observar los giros y diferencias semánticas que se analizaron en el primer capítulo. Se puede apreciar que conllevan significaciones distintas y que ofrecen diversas maneras de nominar y comprender las acciones y sus resultados. También se constata que las observaciones, además de ser contingentes a la posición que ocupa la práctica de RSE en las empresas, son variantes que destacan y enfatizan determinados objetivos a lograr, así como diversos rasgos de los entornos de las empresas.

Finalmente, todos los actores entrevistados posicionan a la RSE en niveles superiores al mero cumplimiento de las normas legales. Sin embargo, también ellos al interior de sus propias empresas son

requeridos para elaborar argumentaciones (semánticas) que sean lo suficientemente persuasivas para lograr la asignación de recursos que demandan.

Los desafíos que cambian el gasto a inversión no son triviales. Esta distinción apunta a la necesidad de una elaboración conceptual mayor, que haga posible una reflexión más sustentada acerca no sólo de cómo la empresa observa su entorno y las expectativas que en él se manifiestan, sino también de orientarla a una mayor comprensión de que crecientemente las empresas son más observadas que antaño. Dicha observación no es neutra ni imparcial. Está anclada en las expectativas que ciudadanos y consumidores hacen cada día más exigibles a las empresas. Su satisfacción es el desafío central de la Responsabilidad Social Empresarial, pues de su logro depende recibir la legitimidad social que también de manera creciente, requieren para funcionar y sostenerse en el tiempo.

Capítulo III.

Relaciones entre Organizaciones Sin Fines de Lucro (OSFL) Y Organizaciones Con Fines de Lucro (OCFL): Lecciones y Desafíos

Paula Miranda
Rodrigo Flores

En el debate acerca de las relaciones entre organizaciones no lucrativas y organizaciones que persiguen lucro, se establece la polaridad entre la cooperación y la competencia. El tema central es cómo se orientan a combinar esfuerzos que puedan dar origen a una colaboración creadora, capaz de enfrentar formas de prosperar armónicamente en un mundo que comparte un ideario social y económico que busca equidad y justicia.

La idea de competencia, que enfatiza el logro en términos del mercado, ha transferido una importante cuota de poder desde el mundo social al mundo de la empresa, lo que ha impactado en los últimos años en la aparición de nuevos escenarios y temas, a los que se debe hacer frente dada la alta demanda de la sociedad civil por respuestas que protejan el medio ambiente, resguarden la seguridad de los ciudadanos y respeten los derechos de éstos. La cooperación, por su parte, pone su acento en correlacionar fuerzas y esfuerzos de las organizaciones para intentar ser más dialogantes y estratégicas, percibiendo y aprovechando los cambios como oportunidades de multiplicación de la mutua incidencia social y económica.

Las alianzas inter-organizacionales, como señala Austin⁶¹, muestran la intensificación de la interdependencia entre diferentes sectores. Esto respondería al perfilamiento de este tipo de relaciones como formas efectivas y sustentables de convivencia, revirtiendo la tendencia de nuestras sociedades a la exclusión y la marginación, ya que posibilitan una redistribución de recursos y capacidades de diverso tipo.

Las tipologías de alianzas y las características que ellas asumen varían dependiendo del sector de la economía al cual pertenecen las distintas entidades. Además, si se trata de recursos y/o capacidades lo que se pone al servicio de la alianza, se observarán relaciones que se connotarán de diferente forma en Estados Unidos, Latinoamérica y Europa. Particularmente en el caso de Chile, con una economía de marcado acento neoliberal y una fuerte influencia del catolicismo, el influjo del país del norte será preponderante, aunque la globalización empresarial también aportará con un ascendiente europeo. No obstante, tampoco se podrá sacudir de la tradición cultural común con sus vecinos del continente.

Una de las preocupaciones fundamentales en las relaciones de alianzas es el establecimiento de las transacciones de cualquier tipo que estas implican. En ese sentido, las transferencias de fondos desde las entidades del mundo privado empresarial hacia las organizaciones no lucrativas y/o desde el Estado hacia el sector que no persigue fines de lucro o inclusive a las organizaciones que tienen ánimo de lucro; se ha constituido en un tema de la más alta relevancia, en el marco de la transparencia de las operaciones y de la eficacia y eficiencia de fondos que no necesariamente son redistribuidos por el erario nacional. Las formas que han asumido estos intercambios se enmarcan en diferentes concepciones que van desde la filantropía caritativa tradicional, pasando por la filantropía estratégica, la ética de los negocios,

⁶¹ Austin, J. (2003): *El Desafío de la Colaboración. Cómo las organizaciones sin fines de lucro y las empresas comerciales alcanzan el éxito mediante alianzas estratégicas*. Ed Granica. Argentina.

la responsabilidad social empresarial, la solidaridad empresaria, entre otras denominaciones, que incluyen diferentes tendencias y por ende diversos autores.

■ *Nuevas dimensiones de la Filantropía*

La movilización de recursos desde el sector con fines de lucro hacia el sector sin fines de lucro es una práctica que no ha estado exenta de polémicas y análisis. Porter y Kramer en un artículo de 1999 planeaban su preocupación por la falta de pensamiento estratégico por parte de las fundaciones y por la ausencia de claridad sobre el nivel de impacto que perseguían. Estos mismos autores, adentrados en el nuevo siglo, ponen en el centro de su discusión la filantropía estratégica, entendida como aquella donación que se dirige, simultáneamente, “*a importantes metas sociales y económicas, seleccionando áreas del contexto competitivo donde ambos, la empresa y la sociedad, se benefician con los activos y pericias únicos que aporta la firma*”⁶².

En Estados Unidos aparece con fuerza la noción de *filantro-capitalismo*, acuñada por Bishop y Green⁶³. El centro de la visión del *filantro-capitalista* es financiar soluciones rentables. Se establece que la filantropía corporativa de este siglo tiene un enfoque empresarial. Es estratégica, consciente del mercado, orientada al impacto, basada en el conocimiento, de alto compromiso y preocupada de maximizar el apalancamiento del inversor social. Incluso señalan que algunos se dedican a la “filantropía del riesgo” (innovación social). Surgen los “*celántropos*”⁶⁴, personas consideradas celebridades que además son filántropos (Bono, cantante y Bill Gates, empresario; Oprah Winfrey, animadora y la Fundación Gates; entre otros). Ellos pueden movilizar

⁶² Porter y Kramer (1999) *Philanthropy’s New Agenda: Creating Value Harvard Business Review* November–December 1999

⁶³ Bishop, M. y Green M. (2008); *Philanthrocapitalism – How the Rich Can Save the World*. Bloomsbury Press, New York.

⁶⁴ Término referido a celebridad-filántropo, en Bishop, M. y Green M. (2008); *Philanthrocapitalism – How the Rich Can Save the World*.

la opinión pública e influenciarla, por lo que son agentes claves del *filantro-capitalismo*. Esto se vuelve altamente inestable si pensamos que aquellos que ostentan la mayor cantidad de capital son los mismos que deciden qué causas son aquellas en las que socialmente se debe invertir.

Todo esto nos lleva a una discusión conocida: ¿no es el papel del Estado hacerse cargo de la intervención para enfrentar y resolver las inequidades sociales, utilizando los impuestos como mecanismo de redistribución para lograr una mayor equidad?

A mediados del siglo XX la idea de que el Estado debía preocuparse de los problemas sociales era una verdad indiscutible en buena parte del mundo, cada vez más lejana de la idea de caridad tradicional y por tanto de la obligación de los “más ricos” de socorrer a las “más pobres”. Pero adentrándonos en el siglo XXI, vemos como nuevamente la filantropía vuelve al tapete, bajo nuevas formas, pero apelando al viejo concepto acuñado por Carnegi en 1889⁶⁵: “*el problema de nuestra época es la adecuada administración de la riqueza, que los lazos de la fraternidad sigan uniendo a los ricos y pobres en armoniosa relación*”. La responsabilidad social y/o la inversión socialmente responsable, podrían reflejar esta preocupación de asumir las externalidades negativas de los negocios y hacerse cargo de sus efectos económico, social y medioambientalmente.

■ Cartografía Filantrópica

La filantropía en Estados Unidos y Europa

La filantropía en el estilo “inversores para el bien” se basa en el postulado de Warren Buffet (una de las más grandes fortunas en Estados Unidos), quien postula hacer en el campo filantrópico lo mismo que se hace en el campo de los negocios, esto es: asociarse con

⁶⁵ En Bihop, M. y Green M. (2008); *Philanthrocapitalism – How the Rich Can Save the World*. Bloomsbury Press, New York.

otros que son líderes en el abordaje de ciertas causas sociales y financiarlos en mérito de sus resultados. Hacer el máximo de bien con el dinero es su consigna. Este estilo da origen a una revolucionaria idea de donación responsable, esto es un club de donantes-empresas, en que cada empresa tiene una cuota básica y una serie de organizaciones no gubernamentales dedicadas a diferentes causas sociales. Ellos deben integrar sus Directorios, controlar sus resultados y establecer cómo es el “rendimiento de su inversión”. La idea aquí también es proporcionar tiempo y capital intelectual.

Desde otra perspectiva, Crutchfield y McLeod⁶⁶, se proponen identificar las instituciones no lucrativas que han logrado mayor impacto con su acción, no en términos de aumento de recursos recaudados, sino de cumplimiento de su misión (impacto social). Allí se concluye que comparten seis características: 1. Influencian las políticas sociales, pues trabajan en vinculación cercana con el gobierno; 2. Aprovechan los espacios de ventaja y fuerza que el propio mercado les propicia (podríamos pensar en: ventajas arancelarias, impositivas, fondos especiales, responsabilidad social empresaria, inversión socialmente responsable, voluntarios corporativos, entre otras), 3. Hacen una labor con los partidarios de la causa a fin de que la “evangelicen” en la sociedad, 4. Forman redes de entidades no lucrativas, 5. Se adaptan al entorno cambiante de forma eficiente, y 6. Comparten el liderazgo, potenciando a los demás que comparten la causa.

Por su parte, Collins⁶⁷, plantea que las instituciones sin ánimo de lucro generalmente centran su preocupación en el financiamiento de los programas o proyectos que llevan a cabo y no en la organización como entidad, lo que en su criterio se contrapone y distingue de las prácticas prevalcientes en el mundo de los negocios, donde el eje está en la capacidad de sustentación de la organización. Otra de las

⁶⁶ Crutchfield, L. y McLeod, H; (2008) *Forces for Good: The six Practices of High-Impact Nonprofits*. Center for the advancement of social entrepreneurship at Duke University's Fuqua School of Business. San Francisco. Jossey-Bass.

⁶⁷ Collins, J (2005) *Good to Great and the social sector*. HarperCollins

preocupaciones en esta línea, tiene que ver con la gran cantidad de programas que enfrentan la misma causa, dando origen a decenas de organizaciones no lucrativas, cuando se sabe que las que realmente tienen resultados significativos pueden ser un número reducido en relación al total. No menos incorporado está el hecho de que surgen nuevas entidades y/o fundaciones de las propias empresas, para abordar problemas o causas para las que otras organizaciones ya tienen capacidad instalada, experiencia y capital humano especializado; cuestión que debiera constituir una consideración central en la toma de decisiones de los donantes empresariales.

En contextos como los descritos toma relevancia lo que hoy día se pregona con entusiasmo en el mundo empresarial: “valor compartido”, “negocios inclusivos”, “cadenas híbridas de valor”. Ashoka⁶⁸, pretende involucrar los mercados financieros en el cambio social, promoviendo un programa denominado “servicios financieros sociales” (mejores condiciones de crédito a empresarios sociales e incorporar a la banca a este segmento).

Judith Rodin⁶⁹ de la Fundación Rockefeller acuñó el término Filantropía 3.0. Esto hace referencia a: Filantropía 1.0: Promover soluciones sistémicas a los problemas sociales; Filantropía 2.0: Luchar contra la pobreza en los países en vías de desarrollo; Filantropía 3.0: Apalancamiento, asociaciones estratégicas y concentración con el objetivo de causar verdadero impacto social. Rodin enfatiza que los diagnósticos ya fueron bien efectuados, pero llegó la hora de ser eficientes y eficaces en el abordaje de las soluciones, eliminando todos los cuellos de botella que el sistema ya conoce. Llega a esta conclusión, pensando que la Fundación Rockefeller, sin duda reconocida mundialmente por su actividad, no tiene un centro interno de investigaciones ni evaluaciones internas de su contribución a la sociedad (impacto).

⁶⁸ Ver <http://www.ashoka.org/sites/ashoka/files/EstrategiasdeMercado.pdf>

⁶⁹ En Bihop, M. y Green M. (2008); *Philanthrocapitalism – How the Rich Can Save the World*. Bloomsbury Press, New York.

Klaus Schwab, fundador del Foro Económico Mundial, manifiesta en 2008⁷⁰, que existen cinco tipos diferentes de compromisos entre una firma y la sociedad:

- a) Gobierno corporativo: normas éticas, códigos de conducta.
- b) Filantropía corporativa: entrega de dinero y tiempo.
- c) Responsabilidad social corporativa: respuesta a los intereses de los *stakeholders*.
- d) Forma social de la actividad empresarial corporativa: productos, servicios, procesos comprometidos con la transformación social.
- e) Ciudadanía corporativa mundial: compromiso a gran escala y de largo plazo con cuestiones fundamentales de alcance global.

Las compañías transnacionales exhiben, muchas veces, mayor poder económico que un país. Walmart tiene 176 millones de clientes en 14 países y si fuera un país sería el vigésimo más grande de mundo; si fuera una ciudad sería la quinta más importante de Estados Unidos. Su incidencia es tan importante que a fines de 2007, WalMart se propuso vender 100 millones de ampolletas de bajo consumo en el país del norte, ahorrando a los consumidores 3.000 millones de dólares en cuentas de electricidad y reduciendo la contaminación (emisiones de gas invernadero) en 20 millones de toneladas, lo que equivale a sacar 700.000 autos de circulación.

Esto grafica el impacto que tienen las grandes corporaciones económicas en el mundo y en la sociedad, y no sólo en el ámbito económico.

La revisión sucinta de las distintas formas que asume la filantropía empresarial indica que ellas se encaminan hacia lograr mayor sintonía entre las organizaciones lucrativas y las no lucrativas. Enfatiza el rol

⁷⁰ En Bihop, M. y Green M. (2008); *Philanthrocapitalism – How the Rich Can Save the World*. Bloomsbury Press, New York.

preponderante que asume el donante al momento de tomar parte en un proyecto de esta índole y la responsabilidad por los resultados finales, teniendo como marco la lógica de los negocios. La idea de “inversor social” cobra cada vez mayor sentido en el esquema presentado.

La Filantropía en América Latina

En el caso de Latinoamérica, marcada fuertemente por su identidad católica, la filantropía es entendida en su acepción referente a la caridad y a las actividades vinculadas a ella que ejercen las elites sociales dominantes⁷¹. Contreras⁷², enfatiza que el altruismo y la solidaridad han sido las principales fuerzas generadoras de la acción social del empresariado, que deriva de una tradición caritativa basada en las creencias religiosas. De hecho, las empresas familiares de la región refieren su compromiso social a partir de un planteamiento ético de hacer lo que corresponde, lo que se condice con el bien, con la conducta socialmente aceptada y valorada y con “el deber del buen cristiano”. Pero, desde la década de los 90 a esta parte, se ha desarrollado también la filantropía empresarial, como una iniciativa en crecimiento. Igualmente se ha ido ampliando la misión de la filantropía al campo de su contribución a la solución de problemas sociales específicos de la región y a promover un cambio social en ella, lo que necesariamente nos plantea la sostenibilidad de las iniciativas filantrópicas y la pertinencia e impacto de la solución en los problemas sociales que aborda⁷³. La sostenibilidad se refiere a la capacidad de la iniciativa para permanecer en el tiempo, mientras que la pertinencia se refiere a la contribución real de la iniciativa y las consideraciones éticas que

⁷¹ Saborn, C y Portocarrero, F. (ed.) (2005) *Philanthropy and Social Change in Latin America*. Fundación Ford. Universidad del Pacífico.

⁷² Contreras, Manuel E. (ed.) (2004); *Corporate Social Responsibility in the Promotion of Social Development: Experiences from Asia and Latin America*. Inter-American Development Bank, Washington.

⁷³ Gutiérrez, Roberto; Lobo, Iván D. (2006); *Caminos que la filantropía puede abrir* Revista Sociedad y Economía, núm. 10, abril, pp. 47-67. Universidad del ValleCali, Colombia.

ésta conlleva. Una iniciativa puede permanecer en el tiempo, sin que necesariamente haga una contribución real a la causa que atiende o mitiga. Por otra parte, la elección de iniciativas tiene un necesario correlato ético al determinar que causa merece o no atención preferente o exclusiva.

En la región, la filantropía empresarial se ha fundado principalmente en la promoción de la imagen corporativa y en las relaciones comunitarias. Como lo señala Sanborn⁷⁴, la nueva filantropía en la región aún se encuentra dispersa y limitada en su impacto. Reconoce que un porcentaje importante de ella permanece orientada a la realización de acciones que benefician y reproducen a las elites dominantes (apoyo a escuelas, universidades privadas, entidades religiosas, instituciones artísticas, eventos científicos y culturales, entre los más destacados). Esto no difiere de lo que se hace en Europa o Norteamérica, pero en las sociedades latinoamericanas que muestran profundas brechas sociales y serias limitaciones de recursos, la hace carente de un sólido compromiso cívico más amplio. En Latinoamérica el imperativo de derrotar la pobreza y luchar contra la exclusión se presenta como una tarea compartida, pues se describe más que como una carencia de recursos económicos o acceso a bienes, como una falta de empoderamiento para controlar las circunstancias adversas y, por tanto, la responsabilidad de desarrollar un contexto más benevolente recae en aquellos que ostentan mayor poder. Debido a que en la región, generalmente, el poder se presenta en forma conjunta y menos diferenciada (poder económico - poder político - poder social). La persistencia en el crecimiento económico de este continente, no ha podido influir de la forma esperada en la disminución de la desigualdad de ingresos: de hecho Latinoamérica, a pesar de mostrar mayores logros en la superación de la pobreza en el trascurso del siglo XX, ha mantenido la desigualdad, desde el acceso a derechos y bienes básicos de la vida moderna como la educación, la salud y los servicios públi-

74

Op.Cit.

cos, hasta el acceso a la tierra, entre otros⁷⁵. Pese a ello, es importante señalar que la filantropía corporativa emerge en la región como la forma más difundida y de más rápido crecimiento.

Hoy en día, pese a los esfuerzos de proyectos como los llevados a cabo por la Universidad Johns Hopkins (Comparative Nonprofit Sector Project) o la Red SENK, aún no se tiene claridad respecto de la cuantía de los recursos que se movilizan en la región y por tanto no se puede establecer el resultado en la creación de valor social y económico, que la relación entre organizaciones lucrativas y no lucrativas hace posible. Esto nos lleva, necesariamente, a concluir que poco se sabe acerca del impacto real en el desarrollo y crecimiento que han tenido estas alianzas de cooperación. Se dispone de información sobre casos exitosos, pero no de estudios que puedan proporcionar una visión global respecto de los verdaderos efectos logrados.

Las encuestas parecen señalar que las empresas, grandes y medianas, practican algún tipo de actividad que involucra donaciones (en dinero o especies), voluntariado o implementación directa de proyectos que se orientan al ámbito social. Estas iniciativas filantrópicas empresariales suelen estar muy ligadas a las intenciones y valoraciones éticas de sus propietarios. Pero está cambiando, dado que Latinoamérica también ha estado incluida en procesos de internacionalización de la economía, lo que ha provocado que las empresas que operan en la región se rijan por los códigos de sus casas matrices, muchas veces situadas en Europa y/o Estados Unidos. El involucramiento en asuntos sociales ha provocado que la filantropía empresarial (acción social empresaria) se proponga como una nueva semántica de responsabilidad social, independientemente de las distintas definiciones que buscan aclarar las diferencias entre ellas; empresas, Estado y organizaciones no lucrativas parecieran buscar colaborar entre sí para generar valor social y económico de modo tal que les permita operar como un ecosistema sustentable.

⁷⁵ De Ferranti, D; Perry, G; Ferreira, F. y Walton, M (2004);) Desigualdad en América Latina. ¿Ruptura con la historia? Informe del Banco Mundial en <http://www.alternativasociales.org/images/biblioteca/Inequality.pdf>

Como un ejemplo de la región, está el estudio efectuado por Rosa María Fisher, en 2002,⁷⁶ en el que se analizaron 385 empresas y 41 instituciones sin fines de lucro en Brasil. En él se concluye que “*la ausencia de planificación y de conciencia mutua de expectativas, sumada a la falta de definición previa de resultados esperados, contribuye al fracaso de la alianza o las transforma en asociaciones ineficaces que son mantenidas por intereses institucionales*” (pág. 202). Señala además que la inexistencia de sistemas de evaluación y monitoreo e indicadores de impacto, vuelven altamente vulnerables estas relaciones. Es interesante conocer el fenómeno de Brasil ya que las razones que esgrimen las empresas para hacer responsabilidad social son: la complejidad de los problemas sociales y el recrudecimiento de la violencia en las ciudades vinculado a las limitaciones de la intervención del Estado y la creciente necesidad de actuar cooperativamente construyendo alianzas entre distintos sectores; un tercer sector robusto con un consumidor exigente y una percepción de que una gestión empresarial de calidad está ligada a un desempeño social comprometido⁷⁷. Estas investigaciones también relevan varios aspectos de la mayor importancia: por una parte, la falta de métricas sobre los logros o fracasos de las alianzas intersectoriales, cuestión que también puede observarse en estudios realizados en Chile, lo que se aborda más adelante; por otra, la necesaria armonía social que requieren los negocios para desenvolverse y crecer, que requiere considerar las nuevas expectativas de los ciudadanos sobre sus aspiraciones y derechos en relación a la configuración social y la noción arraigada respecto a que las empresas deben asumir un papel protagónico en la responsabilidad por los efectos producidos por su operación.

La dimensión real de la filantropía corporativa en América Latina es aún desconocida. No existen estudios regionales que arrojen cifras sobre los montos de inversión social de las empresas y de las organiza-

⁷⁶ Op.Cit

⁷⁷ Medeiros Peliano, A; Berghin, N y De Oliviera Neto,V (2003); Philanthropy for Equity: The Brazilian Case, Harvard University.

ciones sin fines de lucro. Con los datos recopilados por Sanborn⁷⁸ para Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, México y Perú provenientes de un total de 8.008 OSFL que poseen registros formales, la autora determinó que 346 de ellas cumplen con los criterios de ser: a) privadas y sin ánimo de lucro, b) legalmente autónomas y c) dedicarse a objetivos sociales a través de operar programas directos, donaciones a terceros o una combinación de ambos. De las 346 OSFL que cumplen dichos criterios, 264 establecían alianzas fuertes y claras con organizaciones donantes. Muchas de ellas creaban coaliciones de colaboración catalogadas como “híbridas”, es decir combinaban donaciones en dinero con la realización de proyectos y programas propios. Ello puede deberse a una característica derivada de una mezcla de tradiciones filantrópicas latinoamericanas, como se ha expuesto anteriormente y en ciertos casos puede constituir una ventaja comparativa y una forma más apropiada para agregar valor.

■ ¿Qué sucede en Chile?

El concepto de alianza estratégica desarrollado por Austin⁷⁹ enfatiza que la colaboración entre OSFL y empresas privadas, surge a raíz de cambios estructurales que generan desafíos para el mundo político, económico y social. Ello, cabe señalar, se produce por dos razones principales: la primera radica en que las OSFL “se están configurando como un agente operativo en el desarrollo de la responsabilidad social empresarial (RSE) tanto en el desarrollo y fomento de un cuerpo teórico sobre el tema, como en su papel canalizador de las demandas de la sociedad; y la segunda, es que la empresa aparece como uno de los agentes protagonistas en el camino del objetivo de la sostenibilidad, en tanto ciudadano corporativo que ejerce un poder e

⁷⁸ Op.Cit

⁷⁹ Austin, J. (2003): *El Desafío de la Colaboración. Cómo las organizaciones sin fines de lucro y las empresas comerciales alcanzan el éxito mediante alianzas estratégicas*. Ed Granica. Argentina.

influencia más que significativo sobre muy diversos *stakeholders* que, a su vez, influyen sobre la actividad de la empresa⁸⁰.

Las investigaciones en torno a las alianzas de colaboración entre OSFL y OCFL (Flores y Miranda, 2011; Rodríguez, Flores y Miranda, 2009)⁸¹, han permitido vislumbrar ciertas aristas interesantes de abordar, en la mira de la importancia de la cooperación en modelos sustentables de relaciones organizacionales. Así mismo, han posibilitado analizar la creación de valor, social y económico, de este tipo de relación. Por otra parte, cuando a esta clase de relaciones organizacionales se adiciona el Estado⁸², como otro ente organizacional, se descubren ciertas coincidencias y otras desavenencias que aportan más elementos para el debate.

A continuación se presentan los hallazgos de cuatro investigaciones motivadas por la necesidad de conocer en mayor profundidad las alianzas de colaboración entre organizaciones de los distintos sectores de la economía, que proveen información sobre formas de financiamiento, relaciones de colaboración, tipo de relación y características particulares de las alianzas.

■ Relaciones eminentemente filantrópicas

En el estudio Alianzas de colaboración entre empresas y OSFL's: Estudio de caso de 4 empresas de capital español en Chile financiado

⁸⁰ Valor, C.; Merino, A. (2005): *La relación ONG-Empresa en el marco de la Responsabilidad Social de la Empresa*. Centro de estudios de cooperación al desarrollo, Madrid, pág. 11.

⁸¹ Flores, R. y Miranda, P. (2011); Alianzas de colaboración entre empresas y OSFL's: Estudio de caso de 4 empresas de capital español en Chile. Avances de Investigación N°48 Fundación Carolina –CeALCI.

Rodríguez, D.; Flores, R. y Miranda, P. (2009); Elaboración de un Modelo explicativo de las gradientes de complejidad de generación de valor social y económico entre OSFL y organizaciones donantes. Proyecto FONDECYT N°1100369.

⁸² Flores, R.; Miranda, P. y Muñoz, C. (2010); Observando la colaboración inter-organizacional: El caso de las alianzas de colaboración entre Organizaciones Sin Fines de Lucro y Organizaciones Estatales en Chile. Proyecto FONDECYT N°1110416.

por Fundación Carolina⁸³, puede observarse que las empresas están fundamentalmente interesadas en desarrollar relaciones de orden filantrópico. En esta concepción, lo que se pretende es que una OSFL reciba una donación por parte de una empresa y, por ende, esta última transfiera dinero a la primera. Este traspaso de dinero no conlleva una relación de mayor profundidad, por lo que no comprende puntos de interacción significativos que desplieguen nociones de impacto para una u otra, del tipo que establece Austin⁸⁴. Prevalece en el caso de las empresas una inclinación por elegir causas con las cuales sienten cierto apego, y, por tanto, es desde allí de donde surge su lazo con las organizaciones no lucrativas. Esta elección está marcada por relaciones preexistentes de confianza mutua, ligado a un personaje connotado del mundo social e inspirado incipientemente en un enfoque estratégico (unido al “corazón del negocio”).

La evolución de la alianza está condicionada por la calidad de la gestión de la OSFL reconocida por la empresa y por el vínculo personal pre-existente, entre el ejecutivo (s) de la empresa y el de la organización no lucrativa. Es interesante hacer mención que tanto empresas como organizaciones no lucrativas, reconocen la importancia de su nexo para cumplir la misión social de ambas, pero no exhiben indicadores de gestión y/o resultados de su alianza.

Estos hallazgos se corresponden con los de otros estudios en Latinoamérica revisados en párrafos anteriores. Se establece que como las relaciones de colaboración están generadas por redes sociales personales, los resultados de la alianza no tienen otra condición de satisfacción que responder a esa confianza mutua depositada. Lo que supone que las métricas de impacto de la relación no están establecidas previamente, es decir, las expectativas de la colaboración se orientan fundamentalmente a la producción del nexo más que a un impacto social

⁸³ Flores, R. y Miranda, P. (2011); Alianzas de colaboración entre empresas y OSFLs: Estudio de caso de 4 empresas de capital español en Chile. Avances de Investigación N°48 Fundación Carolina –CeALCI.

⁸⁴ Op.Cit.

deseado y planificado. En otra de estas investigaciones, Elaboración de un Modelo explicativo de las gradientes de complejidad de generación de valor social y económico entre OSFL y organizaciones donantes. Proyecto FONDECYT N°1100369⁸⁵, aún en curso, se encuestaron 72 OSFL, de las cuales la mitad tenía relaciones de colaboración con empresas. De ellas, el 72% reconocía que esta relación era de tipo filantrópico estableciéndose además que la generación de valor social y valor económico⁸⁶ presenta un bajo índice, lo que pudiera explicarse justamente por su falta de expectativas respecto de logros explicitados claramente y con anticipación en estas áreas. Pareciera ser que “hacer el bien” prevalece sobre formas de medición rigurosas que son parte esencial del mundo de los negocios. Esto pudiera llevarnos a concluir que la conducta de organizaciones lucrativas así como de las no lucrativas, actuando concertadamente, se construye desprovista de un horizonte que remita hacia el futuro; es irresponsable en tanto no considera a priori el impacto deseado y por ende se conforma con el logro obtenido, que puede ser igual a cero, menor (causar más daño que el que se pretende mitigar) o mayor (éxito en la misión propuesta), todo ello en el contexto de proyecto y programas sociales que involucran intervenciones hacia personas que, en su gran mayoría, están en situaciones de pobreza y exclusión.

El modelo de Austin, propone la existencia de un continuo de colaboración, en el que las organizaciones (lucrativas y no lucrativas) establecen alianzas de relación que evolucionan en tres estadios: etapa filantrópica, etapa transaccional y etapa de integración. En la etapa filantrópica, la empresa hace una serie de donaciones anuales,

⁸⁵ Rodríguez, D.; Flores, R. y Miranda, P. (2009); Elaboración de un Modelo explicativo de las gradientes de complejidad de generación de valor social y económico entre OSFL y organizaciones donantes. Proyecto FONDECYT N°1100369.

⁸⁶ Ver operacionalización de valor social y valor económico en: Flores, R. y Miranda, P. (2011); Alianzas de colaboración entre empresas y OSFL's: Estudio de caso de 4 empresas de capital español en Chile. Avances de Investigación N°48 Fundación Carolina –CeALCI. España.

en dinero o especies, en respuesta a las solicitudes de las organizaciones no lucrativas, minimizando la comunicación y la interacción con éstas. El valor de la relación para la empresa viene dado por la necesidad de ser considerada responsable y solidaria. Lo que gana la OSFL es lograr mejor su objetivo, mientras la empresa genera una mejor imagen social. La relación se caracteriza porque una de las partes dona y la otra recibe, por lo que el flujo de valor se ve de una sola forma, la empresa entrega recursos económicos y las OSFL los reciben. En la etapa transaccional, se crea valor para ambas partes. Los dos agentes ponen en juego sus principales capacidades y la relación es vital para el cumplimiento de sus respectivas estrategias. Esta relación versa sobre un acercamiento conjunto, en la cual, cada una de las partes otorga lo más valorado por la otra y ambas poseen algún tipo de ganancia, por lo cual, es posible identificar dos tipos de beneficios, el de la empresa y el de la OSFL. La misión está separada del objetivo, (beneficiar a la gente v/s ganar dinero), pero se pueden realizar estrategias para alinear los resultados. Cuando una colaboración adquiere importancia estratégica, los socios tienen fuertes incentivos para profundizar su compromiso y asignar mayores recursos. En la etapa integrativa se ponen en juego las principales competencias de cada agente para crear combinaciones de mayor valor, integrando las misiones, estrategias y personal en un nuevo nivel de asociación. Las interacciones se multiplican, hasta el punto que algunos directivos pueden pasar a formar parte del consejo rector de la OSFL, como por ejemplo, del directorio. La cultura de cada socio influye y se ve influida por la del otro. La relación se puede llegar a institucionalizar en un *joint venture*. Así, la motivación apunta ya no a la responsabilidad social empresarial, sino al mejoramiento de la competitividad en la alianza. Lo que se logra, por un lado, es un proceso de colaboración, pero por otro, es también una entidad de acción con una identidad combinada que es distinta a la de cada uno de los socios. Ambos tienen un nuevo paradigma de los negocios y la comunidad, pudiendo lograr sus objetivos sociales de mejor manera.

En la investigación descrita, no se generaron evidencias suficientes que puedan indicar que las organizaciones en alianza evolucionan en el sentido que Austin lo enuncia, no proveyendo claridad, por ende, de que esa progresión prevista por ese modelo asegure un mayor impacto de la colaboración.

■ Generación de valor social y económico

La colaboración debe producir valor. Del valor emergido de la alianza, se aprecian dos tipologías distintas pero no completamente escindidas una de la otra. La primera de ellas describe el valor social que emerge desde la constatación de que la existencia de las compañías ya no “se debe simplemente a las ganancias de los accionistas (...) ello cambió desde que los *stakeholders* se comenzaron a preocupar de qué es lo que la empresa puede hacer por la sociedad en vez de que sólo sea lo que la sociedad puede por la empresa”⁸⁷. A su vez, el valor social es propio de las alianzas en sí mismas, “dado que los socios de esta alianza se han unido también por un interés común en un problema social en particular (...) [el que] se relaciona generalmente con la misión de la OSFL”⁸⁸, aunque el que emerge de la cooperación será propio de ella y no atribuible sólo a una de las partes: Por ello es la riqueza de las alianzas, la que “permiten aprender una de otra y juntas formar un beneficio público. Ambas se unen para cumplir con una responsabilidad de objetivo común”⁸⁹ de manera particular y única. Por otro lado, distinto al Valor Social, se encuentra el valor económico, el cual se genera por medio del desarrollo de las capacidades organizacionales, las que responden, a la vez, a las necesidades de sus

⁸⁷ INTRAC (2000): *NGOs and the private sector*, NGO Policy Briefing Paper N° 1, INTRAC, Oxford.

⁸⁸ Austin, J. (2000): Strategic Collaboration Between Nonprofits and Business. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*; 29; 69.

⁸⁹ Sagawa, S.; Segal, E. (2000): Common Interest, Common Good Creating Value through business and social sector partnerships. *California Management Review*; 42, 2, 105-122.

clientes en la forma más rentable. Desde allí, es posible señalar que “la creación de valor económico consiste en la identificación de oportunidades, en donde los beneficiarios del valor creado están dispuestos a pagar un precio por él que es superior al costo de producirlo, por lo que se genera riqueza material”⁹⁰.

Las investigaciones reseñadas indican que existe escaso interés por medir el *valor social* que la alianza de colaboración establece con la OSFL. El valor social queda expresado en varias vías: traspaso de *know how* específico a la OSFL; consecuencias positivas en el desempeño de los recursos humanos de la empresa y desarrollo del voluntariado corporativo. Igualmente, se observa interés por el impacto que las alianzas tienen en la reputación de la empresa. Se reconocen las ventajas tributarias y fiscales que la alianza plantea para el caso del valor económico, no obstante no se dispone de cifras que respalden esta afirmación. En el caso de las OSFL, no disponen de una planificación que les permita mantener una relación a largo plazo con las empresas. La percepción es que las alianzas sí ayudan al cumplimiento de su misión social, sin alterar el control sobre los objetivos y la finalidad de las mismas, cuestión sobre la que la investigación no arroja evidencia concreta. Esto puede correlacionarse con que no existe medición o monitoreo que permita observar el progreso de las alianzas, los programas y proyectos y el impacto de los resultados de las acciones generadas. *El valor social* se expresa en el fortalecimiento de la estabilidad laboral en la OSFL, un mayor marketing social y un impacto en la tasa de contratación y atracción de nuevos profesionales al mundo no lucrativo. No se disponen de instancias de medición ni indicadores que permitan sopesar los aportes concretos generados por las alianzas de colaboración en la generación de *valor económico*.

⁹⁰ Austin, J. (2006): Social Entrepreneurship: It is for corporations, too. En Nicholls, A. (2006): *Social entrepreneurship. New models of sustainable social change*, Oxford University Press, Nueva York, pág 286.

■ Relaciones de Colaboración v/s Subordinación

En los resultados preliminares de la investigación “Observando la colaboración inter-organizacional”⁹¹, se puede inferir que las relaciones que establecen las entidades del Estado con organizaciones no lucrativas podrían debatirse entre la colaboración y la subordinación. Esto se debería a que los términos de referencia que regulan la relación, no se identifican claramente si se trata de convenios de colaboración o contratos de prestación de servicios establecidos en un proceso de externalización o de subcontratación de operaciones. Por su parte, los organismos del Estado suelen nombrar a las organizaciones que se adjudican prestaciones tercerizadas y/o subsidiadas como “organizaciones colaboradoras”. Esta semántica puede agregar mayor confusión cuando en muchas ocasiones se trata de contrataciones. Por otra parte, la heterogeneidad de las instituciones no lucrativas, reduce las posibilidades de establecer relaciones horizontales de colaboración y asignar niveles de autonomía en la gestión de políticas. No menos importante, es el financiamiento que se produce de las entidades no lucrativas en estas relaciones de colaboración con Estado, lo que implica un condicionamiento importante para las primeras, fundamentalmente, cuando el Estado es su mayor o único proveedor de recursos económicos.

En el caso de las relaciones de colaboración de organizaciones no lucrativas y aquellas que persiguen lucro, la ecuación colaboración/subordinación también podría estar presente, más aún en aquellas OSFL que tienen como donantes a empresas que representan más del 50% de sus ingresos, pero no fue parte de las investigaciones citadas en el ámbito empresarial obtener información sobre esta condición. Sería en este aspecto interesante establecer un “índice de mortalidad” de OSFL, que correlacionara los grados de subordinación/colaboración con el porcentaje de financiamiento de donante empresa. De esta forma se podría establecer, o descartar, la idea que la dependencia

⁹¹ Op.Cit.

económica que se observaría en las OSFL, cuyas relaciones son de carácter de subordinación de un mandante, condicionaría sus posibilidades de sobrevivencia.

■ Desafíos para las organizaciones con y sin fines de lucro en materia de financiamiento

La destrucción creativa en el ámbito empresarial descrita por Schumpeter⁹²; mediante la cual los *nuevos* emprendedores que ingresan al mercado destruyen a los *viejos*, se observa con claridad en las organizaciones lucrativas. Sin embargo, en las no lucrativas se puede observar que aquellas de mayor tamaño y de más antigüedad, parecen gozar de mejor salud financiera, además de ostentar privilegiados lugares en diferentes mediciones. Esto puede deberse, fundamentalmente, al apalancamiento de las economías de escala: mejores servicios a menor costo⁹³. Teniendo ello presente, no es menos cierto que la sobrevivencia de las organizaciones no lucrativas es muy compleja, concretamente porque el mercado de las donaciones es un mercado opaco y desregulado, con claras asimetrías de información⁹⁴. Además, como se ha señalado, los mecanismos de *accountability* de que se disponen son precarios y no institucionalizados. Muy pocas organizaciones no lucrativas pueden responder claramente a las preguntas que plantean Bradach, Tierney y Stone⁹⁵: *¿Por cuáles resultados nos responsabilizaremos? ¿Cómo los lograremos? ¿Cuánto costarán realmente los resultados y cómo podemos financiarlos? ¿Cómo creamos la organización que necesitamos para producir esos resultados?*

⁹² Para profundizar en el concepto de destrucción creativa ver: Schumpeter, J. "Teoría del Desarrollo Económico". Fondo de Cultura Económica (1997 u. ed.), México.

⁹³ Kaplan, S. y Grossman, A. (2011) El Mercado de Capitales Emergentes para las Organizaciones Sin Fines de Lucro. HBR.

⁹⁴ Ríos, René. "Certificación de Intervenciones Sociales." *Revista Trabajo Social* N°. 73 (2006): 131-140

⁹⁵ Bradach, Jeffrey L.; Nan Stone, Thomas J. Tierney (2009); Cumplir la promesa de las organizaciones sin fines de lucro. HBR.

RESPONSABILIDAD DE LOS RESULTADOS

La organización Rheedlen Centers for Children and Families mejoró su desempeño responsabilizándose por su resultados. *“Hace 10 años, la entidad ofrecía múltiples programas –incluyendo una iniciativa llamada Harlem Children’s Zone–, cuyo objetivo era mejorar las vidas de los niños pobres en comunidades estadounidenses devastadas. A pesar del trabajo de los centros Rheedlen, el cual contaba con un presupuesto de US\$ 7 millones, el futuro para los niños de Harlem parecía empeorar. En consecuencia, la organización cambió su nombre y pasó a llamarse simplemente Harlem Children’s Zone (HCZ). Luego vinculó su misión a una declaración concreta del impacto proyectado: es decir, que 3.000 niños, con edades de entre 0 y 18 años y que viven en la zona, alcanzaran perfiles demográficos y de logros consistentes con los que se hallan en una comunidad promedio de clase media de Estados Unidos. Los líderes de HCZ descontinuaron o hicieron la transición para abandonar aquellas actividades que ya no calzaban con el impacto propuesto de HCZ y adoptaron actividades nuevas que sí cumplían con las metas. También diversificaron el financiamiento de HCZ, reorganizaron y expandieron sus niveles de gestión e invirtieron una gran cantidad de dinero en evaluar los resultados. En los últimos cinco años, HCZ ha agregado a 10.500 niños a su población objetivo real y casi US\$ 40 millones a su presupuesto”.* (Bradach, Tierney y Stone 2009).

La propuesta de equilibrar recursos e intereses entre organizaciones sin fines de lucro y organizaciones donantes, pareciera estar en atender cuatro cuestiones básicas⁹⁶:

- Considerar metas comunes, que se establecen en la alianza y que se entienden de mayor relevancia que las intenciones y/o intereses de cada parte por separado.
- Producir resultados tiene un costo, por lo que es útil tomar en cuenta concentrarse en causas y estimaciones prudentes de tiempo para alcanzarlos.
- Las donaciones deben incorporar la idea de invertir en capacidades organizacionales de las organizaciones no lucrativas, asegurando resultados esperados.
- Alinear las donaciones significa responsabilizarse por los resultados y someterse a presiones inexistentes en el mercado de donantes (por ejemplo diseño y calidad de la intervención social que lleva a cabo el programa que se financia).

Mención aparte merece la tercerización de servicios y prestaciones por parte del Estado, en organizaciones no lucrativas. La regulación de esta relación y la institucionalidad que debe regirla, es una materia de la más alta importancia y urgencia, en razón de las demandas sociales y del imperativo político en el ámbito social, reflejado en los reclamos ciudadanos por promesas incumplidas para con la prestación de servicios sociales, provistas en un marco de un enfoque de derechos. Se debería avanzar en garantizar prestaciones de calidad, oportunidad y resultados acordes a los enunciados de las políticas sociales, de manera de regular un mercado imperfecto en el que concurre la demanda que se requiere satisfacer con la oferta que el Estado proporciona en alianza con sus entidades “colaboradoras”.

⁹⁶ Op.cit.

Responsabilizarse por los resultados, implica desarrollar un sistema que permita evaluar alternativas y realizar elecciones fundadas para decidir acerca de la donación. Un instrumento de gran utilidad en este sentido, es la evaluación social de proyectos, que permitiría conocer con anticipación a la intervención, las siguientes condiciones:

- Beneficios esperados
- Sacrificio necesario de recursos
- Elección en base a distintos escenarios
- Monitoreo de la acción
- Resultados esperados
- Impactos producidos

La donación responsable, estaría así, en condiciones de responder las cuatro preguntas básicas que planteaban Bradach, Tierney y Stone⁹⁷, lo que no es otra cosa que asegurar que la solución, al menos, no provoca más daño que la situación que origina la intervención, siendo ésta la condición básica para hacerse acreedor legítimo del derecho a intervenir socialmente.

Claramente, las lecciones aprendidas en el ámbito empresarial apuntan a identificar sus donativos como inversiones socialmente responsables. Para que sean así, es necesario instaurar métricas que den cuenta del impacto real de la colaboración, que surge de la vinculación que forman ambas organizaciones, en cuanto constituye una causa del ámbito social. En esa misma línea, el compromiso de la organización lucrativa debe ser acorde a sus propios valores y modos de proceder, tanto internamente, como en su contexto comunitario. La organización, por ello, se verá obligada a mantener o generar la capacidad de proporcionar una rendición de sus actividades en mate-

⁹⁷ Op.cit.

ria social, desde la perspectiva de su responsabilidad en la mitigación del daño en la causa asumida, más que sólo desde un punto de vista de imagen o reputación corporativa.

En el caso de las organizaciones no lucrativas, las lecciones se inscriben en el alcance de sus misiones y en la operacionalización de éstas. Se requiere de una *profesionalización* de la acción, en términos de producir resultados reales con impactos mensurables, de un trabajo de colaboración genuino, distribuyendo responsabilidades, deberes y derechos. A la luz de la literatura revisada, la calidad de la acción social se debería plasmar y certificar en las propuestas de las OSFL y de sus programas o líneas de acción.

Las OSFL enfrentan múltiples desafíos: escalamiento de sus intervenciones, financiamiento, la generación de las reglas del mercado relevante, nuevos enfoques de la filantropía empresarial, nuevos requerimientos del Estado en relación a sus "colaboradores", usuarios y beneficiarios exigiendo transparencia, competencia desregulada por asumir diferentes causas sociales y evaluación de impacto, entre las más importantes. Todo ello las interpela a nuevas y variadas exigencias que se relacionan fundamentalmente con lo que en este capítulo se ha denominado la *profesionalización* de este tipo de organizaciones, comprometiéndose en el emprendimiento de una colaboración regulada por su misión institucional, el monitoreo y evaluación de sus modelos de intervención y la concordancia de las metas alcanzadas con los recursos que se asignan para ello.

Las organizaciones lucrativas, no lucrativas y el Estado, se encuentran insertas en una dinámica social que crecientemente modifica las expectativas de distintos observadores, se estima que *"el ejercicio de la responsabilidad, sea por una obligación socialmente exigible, contraída por la actuación libre de las personas y, subsidiariamente, de las instituciones en que aquellas se involucran, sea como un ideal colectivo en torno a la idea de un bien común o de un interés general fundado en la común e igual dignidad de todos los seres humanos que, en el mediano y largo*

*plazo, no puede dejar indiferente a nadie que reconozca un vínculo de pertenencia a una sociedad particular o, incluso, a la humanidad en su conjunto*⁹⁸.

Lo anterior, no es otra cosa que la generación de nuevos requerimientos para las organizaciones en su conjunto, entre los más relevantes: que tienen que responsabilizarse por los resultados, por donaciones recibidas y donaciones realizadas, por las causas asumidas y las no consideradas, por la reparación efectuada o la falla en lograrla. Se explicita la reciprocidad de la alianza, que en términos de Mauss⁹⁹, no es más que: dar, recibir y devolver.

Transparentar el mercado de las donaciones y la rendición de cuentas de todas las organizaciones e instituciones estatales es un imperativo social, ético y económico.

⁹⁸ Morandé, P., (2005); Bases Conceptuales para el Estudio de la Responsabilidad Social de la Empresa Revista Avante. Vol.8 N°2 Octubre :4;35, pág. 39

⁹⁹ Para profundizar sobre este autor ver Mauss, Marcel, 2009. Ensayo sobre el Don: forma y función del intercambio en las sociedades arcaicas /. Buenos Aires: Katz, 2009. 269 p

Sobre los Autores

■ René Ríos Fernández

Sociólogo y Licenciado en Sociología de la Universidad de Concepción. Master of Science (Sociology) U. of Wisconsin-Madison. Profesor Asociado del Instituto de Sociología de la UC y Director del CEES-UC. Su docencia actual es Sociología de las Organizaciones y Análisis de Redes Sociales. Proyectos de investigación en Estudios Organizacionales y Redes Sociales.

■ Sebastián Bowen Carranza

Sociólogo de la Pontificia Universidad Católica de Chile, Diplomado en Responsabilidad Social Corporativa de la Universidad Alberto Hurtado y actualmente cursando un Magíster en Gobierno y Sociedad en la misma universidad. Fue Director Social de Un Techo para Chile durante 4 años, creó el Programa de Desarrollo Social de la Universidad Central de Chile, y es fundador y socio de la consultora en responsabilidad, acción e investigación social RAIS Consultores. Actualmente es el Director de la Oficina de Planificación y Desarrollo de la fundación educacional Foi et Joie en la República de Haití. Es panelista y columnista de diversos medios de comunicación en Chile respecto a temáticas políticas y sociales.

■ Rodrigo Flores Guerrero

Antropólogo Social de la Universidad de Chile. Magíster en Antropología y Desarrollo, Universidad de Chile. Doctor en Psicología Social de la Universidad de Barcelona. Profesor asistente de la Escuela de Trabajo Social de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Investigador en el área de organizaciones, comportamiento organizacional y recursos humanos. Áreas de docencia: trabajo y organizaciones, metodología de investigación social.

■ **Paula Miranda Sánchez**

Asistente Social de la Universidad Tecnológica Metropolitana. Magíster en Administración de Negocios, Universidad Alberto Hurtado. Actualmente cursa el doctorado Gestión Avanzada de Empresas IEDE/ Universidad de Lleida, España. Profesora asistente de la Escuela de Trabajo Social de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Área de docencia: evaluación de proyectos sociales, planificación y gestión, responsabilidad social organizacional.

Bibliografía

- Austin, J. (2000): Strategic Collaboration Between Nonprofits and Business. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*; 29; 69.
- Austin, J. (2003): *El Desafío de la Colaboración. Cómo las organizaciones sin fines de lucro y las empresas comerciales alcanzan el éxito mediante alianzas estratégicas*. Ed Granica. Argentina.
- Austin, J. (2006): Social Entrepreneurship: It is for corporations, too. En Nicholls, A. (2006): *Social entrepreneurship. New models of sustainable social change*, Oxford University Press, Nueva York.
- Austin, J.; Gutiérrez, R.; Ogliastri, E.; Reficco, E. (2006): Gestión efectiva de emprendimientos sociales: Lecciones extraídas de empresas y organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica. Social Enterprise Knowledge Network. Banco Interamericano del Desarrollo, Washington.
- Bihop, M. y Green M. (2008); *Philanthrocapitalism – How the Rich Can Save the World*. Bloomsbury Press, New York.
- Bradach, Jeffrey L.; Nan Stone, Thomas J. Tierney (2009, Agosto); Cumplir la promesa de las organizaciones sin fines de lucro. **Harvard Business Review**; **42;52**.
- Collins, J (2005) *Good to Great and the social sector*. Harper-Collins
- Contreras, Manuel E. (ed.) (2004); *Corporate Social Responsibility in the Promotion of Social Development: Experiences from Asia and Latin America*. Inter-American Development Bank, Washington.
- De Ferranti, D; Perry, G; Ferreira, F. y Walton, M (2004); *Desigualdad en América Latina. ¿Ruptura con la historia?*. Informe del

Banco Mundial en <http://www.alternativasociales.org/images/biblioteca/Inequality.pdf>

- Flores, R. y Miranda, P. (2011); Alianzas de colaboración entre empresas y OSFL's: Estudio de caso de 4 empresas de capital español en Chile. Avances de Investigación N°48 Fundación Carolina –CeALCI.
- Flores, R.; Miranda, P. y Muñoz, C. (2010); Observando la colaboración inter-organizacional: El caso de las alianzas de colaboración entre Organizaciones Sin Fines de Lucro y Organizaciones Estatales en Chile. Proyecto FONDECYT N°1110416.
- Gutiérrez, Roberto; Lobo, Iván D. (2006); Caminos que la filantropía puede abrir Revista Sociedad y Economía, núm. 10, abril, pp. 47-67. Universidad del ValleCali, Colombia.
- INTRAC (2000): *NGOs and the private sector*, NGO Policy Briefing Paper N° 1, INTRAC, Oxford.
- Kaplan, S. y Grossman, A. (2011, Agosto) El Mercado de Capitales Emergentes para las Organizaciones Sin Fines de Lucro. **Harvard Business Review;95;102.**
- Mauss, Marcel, 2009 . Ensayo sobre el Don: forma y función del intercambio en las sociedades arcaicas /. Buenos Aires: Katz, 269 p.
- Morandé, P., (2005); Bases Conceptuales para el Estudio de la Responsabilidad Social de la Empresa Revista Avante. Vol.8 N°2 Octubre :4;35
- Medeiros Peliano, A; Berghin, N y De Oliviera Neto,V (2003); *Philanthropy for Equity: The Brazilian Case*, Harvard University.
- Porter y Kramer (1999) *Philanthropy's New Agenda: Creating Value* Harvard Business Review November–December 1999

- Ríos, René. “Certificación de Intervenciones Sociales.” *Revista Trabajo Social* N°. 73 (2006): 131-140
- Rodríguez, D.; Flores, R. y Miranda, P. (2009); Elaboración de un Modelo explicativo de las gradientes de complejidad de generación de valor social y económico entre OSFL y organizaciones donantes. Proyecto FONDECYT N°1100369.
- Saborn, C y Portocarrero, F. (ed.) (2005) *Philanthropy and Social Change in Latin America*. Fundación Ford. Universidad del Pacífico.
- Sagawa, S.; Segal, E. (2000): Common Interest, Common Good Creating Value through business and social sector partnerships. *California Management Review*; 42, 2, 105-122.
- Valor, C.; Merino, A. (2005): *La relación ONG-Empresa en el marco de la Responsabilidad Social de la Empresa*. Centro de estudios de cooperación al desarrollo, Madrid.

