II ENCUENTRO DE LA RED LATINOAMERICANA Y DEL CARIBE DE LA SOCIEDAD INTERNACIONAL DEL TERCER SECTOR (ISTR)
"HACIA UN DESARROLLO CON CIUDADANÍA"
(Santiago de Chile, 23-24 de septiembre de 1999)

LAS EMPRESAS Y EL TERCER SECTOR: ELEMENTOS MOVILIZADORES Y OBSTACULIZADORES

Beatriz Balian de Tagtachian
Universidad Católica Argentina

I. Introducción

Los principales interrogantes que orientan el presente trabajo de investigación son los siguientes:
¿Qué rol juegan las empresas en el proceso de dinamización de las organizaciones del tercer sector?[1]
¿Cuáles son sus elementos movilizadores y obstaculizadores?
¿Qué diferencias se presentan según el tamaño de las empresas?

¿En qué se basa el interés en considerar las empresas?
En general cuando se trata el tema del tercer sector, y en especial el del sostenimiento de estas entidades al servicio de la comunidad aparecen las empresas privadas como un componente relevante. Al respecto se las señala como uno de los cinco puntos de apoyo, siendo los otros las órdenes religiosas, las organizaciones populares, las organizaciones internacionales no gubernamentales y las agencias de cooperación internacional. (Béjar, 1997: 20-21). Este rol de sostenimiento también es planteado por Lester Salamon al señalar que el tercer sector para garantizar su capacidad para operar independientemente requiere un nivel mínimo (+/- del 10%) de base filantrópica, en la cual se incluyen las empresas privadas (Salamon, 1996: 45).
A su vez es interesante la transformación que algunos perciben en las empresas en cuanto se consideran que ellas mismas han ampliado el horizonte de lo que consideraban sus límites tendiendo a comprometerse con las acciones de bien en la comunidad (Roitter, 1996: 13). (Martinelli, 1996: 133).
También se ha considerado la importancia de la situación del contexto que favoreció el afianzamiento de este proceso. En ese aspecto se destaca el clima de estabilidad económica,

[1] Las organizaciones del tercer sector son aquellas que no forman parte del Estado ni del mundo empresario. Se conforman por iniciativa de personas o entes particulares, pero con una dimensión pública en cuanto las actividades se delinean en orden al servicio de la comunidad (Gonzalez Bombal, 1995: 65)

en el cual las empresas comienzan a planificar con objetivos de mediano y largo alcance. En esa coyuntura se señala que surge la idea responsabilidad social de la empresa como estrategia de desarrollo global, en la cual es significativo el tema del mejoramiento del entorno en que se desenvuelven. (SASE, 1997: 50-51).

En cuanto al tercer sector, las organizaciones dedicadas a atender situaciones de riesgo infantiles o juveniles[2] constituyen una parte significativa del mismo. Además un estudio de la relación que se establece entre empresas y organizaciones dedicadas a atender situaciones de pobreza permitió observar que entre éstas predominaban aquéllas que se dedicaban a temas de infancia y juventud. (Balian de Tagatachian, 1999).
Por ello en este estudio se considera más específicamente la relación que se establece entre empresas de diferente tamaño y organizaciones dedicadas a atender niños o jóvenes en situación de riesgo o dificultad social[3] intentando señalar aquellos elementos que juegan como movilizadores o como trabas para la dinamización de organizaciones del tercer sector.

En el presente estudio cuyo material empírico fue relevado durante el segundo semestre de 1998 se comparan, mediante estudios de caso, 7 empresas grandes (con un personal mayor a 300 personas) y 7 empresas pequeñas (con un personal menor a 100 personas) en su relación con diferentes organizaciones dedicadas a atender niños o jóvenes en distintas circunstancias (hogares, jardines maternales, guarderías, centros diurnos de apoyo asistencial, talleres de formación profesional, escuelas rurales hospital de niños, etc)[4].
El análisis de la relación de las empresas con las asociaciones dedicadas a atender niños y jóvenes en situación de riesgo se focaliza principalmente en los siguientes aspectos:

---

[2] La preocupación por la infancia en Argentina como en muchos otros países fue un área especialmente significativa de las actividades voluntarias. Afortunadamente estos esfuerzos se legitimaron y recibieron nuevo impulso por la Convención Internacional sobre los Derechos del Niño aprobada por la Asamblea General de las Naciones Unidas, el 20 de noviembre de 1989. La Convención fue ratificada por ciento ochenta y seis países. Por la misma se "obliga al estado, la familia y la comunidad a establecer nuevas maneras de pensar y actuar en relación con las generaciones más jóvenes". (Fuentes Sarmiento, 1997: 5)

[3] El concepto de riesgo se asocia a contingencia o proximidad de un daño, es decir estar expuesto a lo que se consideran problemas.
Se consideran a niños y jóvenes en riesgo a aquellos que:

- nacieron en condiciones de difícil supervivencia
- no tienen familia
- tienen escasas opciones para desarrollar su potencial personal, social y cultural
- padecen falta de pertinencia y calidad en educación, en cuanto la escolaridad no ofrece competencias reales para la vida y el trabajo
- presentan daños psicosociales (alcoholismo, drogadicción, delincuencia)
- ejercen escasa participación social
- en general situaciones que no favorecen el crecer en forma integral (física, mental y espiritualmente) desarrollando su lenguaje, inteligencia y afecto. (Balian de Tagtachian, 1998: 9-10)

[4] El sondeo en las empresas se ha realizado con la colaboración de estudiantes que cursaban la asignatura Ciencia Social y Política correspondiente a 2* año de las carreras de Contador Público y licenciado en Administración de Empresas de la facultad de Ciencias Sociales y Económicas de la Universidad Católica Argentina. En el curso los tres principales objetivos vinculados al tema eran los siguientes:

1) articular los conceptos teóricos con los empíricos
2) ampliar la perspectiva de la vinculación de las empresas con su entorno social
3) experimentar personalmente un rol social más amplio de las empresas

1) los motivos que llevan a las empresas a la donación
2) los criterios de ayuda que siguen las empresas
3) las formas de seguimiento/evaluación que utilizan.

II. Lineamientos Teóricos:

Las empresas y las organizaciones dedicadas a atender niños o jóvenes en situación de riesgo o dificultad social, son los actores de una relación social que puede identificarse como solidaria. Sin embargo la cuestión es comprender su significado ¿Cuáles son los aspectos por los cuales se puede identificar a la misma como dinámica, activa, movilizadora o por el contrario estática, pasiva u obstaculizadora del desarrollo de las organizaciones del tercer sector?

Es decir una solidaridad dinámica, en que las distintas partes se perciben como iguales o en alto grado de actividad, o; por el contrario un estancamiento que se percibe como tal ante la falta de articulación y con escasa capacidad para atender las necesidades, y generar nuevos cambios.

¿Qué es lo que hace dinámica la relación?

Para considerar este tema se tomarán dos dimensiones: 1) la percepción del grado de reciprocidad o grado de asimetría entre las partes y 2) el foco de atención de la empresa: la entidad o la misma empresa.

Con respecto a la primera es conveniente recordar que en un contexto histórico anterior, la acción civil en favor de los hombres era denominada filantropía, siendo definida como amor a la humanidad. Esta acción estaba cargada no sólo de un fuerte sentido humanitario, sino también de paternalismo, estableciéndose una fuerte relación desigual entre el benefactor y el beneficiario, donde uno ocupaba no sólo en los hechos sino conceptualmente una situación superior y el otro una situación inferior, y por lo tanto se percibía como desigual y asimétrica.

En la situación actual donde ha aumentado el discurso en favor del reconocimiento de la dignidad de toda persona, y la sociedad civil ha crecido en cuanto su participación al asumir responsabilidades que antes asumía el Estado; para algunos sectores –especialmente las organizaciones del tercer sector- el concepto de filantropía admite otros contenidos. Los implicados en estas actividades (donantes, voluntarios profesionales o no profesionales, organizaciones beneficiarias) se sustentan en una idea principal que es la de responsabilidad social conjunta la cual se puede expresar de la siguiente manera: "tanto quien entrega como quien recibe, asumen el acto como recíproco y saben que ambas partes están en la posibilidad de aportar trabajo, conocimiento, dinero, o cualquier otro recurso" (Angel y Jaramillo, 1996: 60).

Esta definición encuadra las actividades de las entidades y su relación con los benefactores en un marco de reciprocidad y simetría.

Con respecto a la segunda dimensión se trata de considerar cuál es el centro de interés de la empresa al actuar en una ayuda: la entidad o la misma empresa

La combinación de ambas dimensiones permite formular un cuadro posible de situaciones del tercer sector.

DESDE LA ENTIDAD

DESDE LA EMPRESA	**Percepción de relaciones recíprocas con la empresa**	**Percepción de relaciones desiguales con la empresa**
Interés centrado en la entidad	Oportunidad para la dinamización del tercer sector (1)	Potencial dinamización del tercer sector
Interés centrado en la empresa	Dinamización parcial o fragmentada	Estancamiento del tercer sector (2)

Los dos polos del cuadro de situaciones serían la dinamización del tercer sector (1) y el estancamiento del tercer sector (2)

Uno y otro comportamiento se despliegan en diferentes aspectos atinentes a a empresa. Entre esos aspectos pueden considerarse a los siguientes:
1) **los motivos** que llevan a las empresas a la donación (sentido de responsabilidad social, sentido de cooperación personal, búsqueda de prestigio, popularidad, imagen empresarial).
2) **los criterios de ayuda que siguen** las empresas en su vinculación con estas organizaciones del tercer sector (las necesidades de las entidades, o proximidad con la empresa – proximidad personal, comercial, etc).
3) **las formas de seguimiento/evaluación** que utilizan (formal, informal)

A continuación se presenta un esquema posible donde se combinan estos aspectos con lo que serían modelos dinámicos o de estancamiento.

	Dinamización del Tercer Sector	**Estancamiento del Tercer Sector**
Motivos de donación de la empresa	Actuación por responsabilidad social con el entorno Actuación con sentido personal de cooperación	Búsqueda de prestigio o popularidad de la empresa independientemente del contexto
Criterios de ayuda que orientan a la empresa	Necesidades de las entidades	Proximidad con la empresa
Formas de seguimiento de la empresa a la entidad	Realizar controles, acompañamiento, o acuerdos acerca de las condiciones de ayuda (en tiempo y forma)	Omisión, desentendimiento de la entidad y falta de acuerdos acerca de las condiciones de ayuda (en tiempo y forma)

Estos aspectos se interpretarán, como movilizadores u obstacualizadores del proceso de

dinamización del tercer sector considerando las diferencias que se presentan según el tamaño de las empresas.

El eje de la dinamización a su vez puede enriquecerse con los aportes de formulaciones elaboradas por distintos estudiosos quienes plantean un rol amplio de las empresas en la sociedad.
Al respecto Mario Roitter perfila siete modalidades distintas de inserción: acción complementaria (actividades vinculadas con requerimientos económicos – comerciales pero que benefician a terceros), acción compensatoria (acciones empresariales que neutralizan los efectos negativos que producen sobre el medio ambiente), patrocinio –sponsorship- (apoyo a espectáculos o eventos identificados con valores positivos), marketing relacionado a una causa (promoción de un producto que aparece asociado a una causa de interés social) mecenazgo (sostenimiento a largo plazo de actividades culturales, investigación científica); filantropía (acciones benéficas que se producen como demanda de la comunidad e inversión social. Esta última se refiere a la interacción de la firma con su medio social mediante un mayor involucramiento en las donaciones en cuanto puede intervenir en el proyecto, o asociarse con una ONG, participar en la evaluación o hacer participar a sus propios recursos humanos en algún emprendimiento social. (Roitter, M., diciembre de 1996: 20-22).
Complementariamente Andrés Thompson ubica a la empresa en un contexto más complejo al señalar que los consumidores y las organizaciones de la sociedad civil han adquirido protagonismo (al vigilar y castigar) –también podrían agregarse otras empresas competidoras- y por lo tanto su desenvolvimiento requiere nuevas estrategias. (Thompson, A.: Una visión sistémica sobre la responsabilidad social empresaria, Notas sobre una Conferencia, Mayo 1999, inédito).
A su vez en las reflexiones finales del IV Encuentro Iberoamericano del Tercer Sector se enfatiza la importancia de la vinculación y complementariedad con diferentes organizaciones lo cual contribuiría a incrementar el capital social de la comunidad. (Gonzalez Bombal/ Krotsch, 1999:18). Algunos autores de diferentes orígenes presentan casos concretos de articulación (Reis y Closhey, 1999, Boletín GDF 1999, San Martín R, 1999).
Estos diferentes aportes perfilan a la empresa en un rol más amplio, en conexión con otros actores y con capacidad de generar resultados positivos.

Estos aspectos hacen alusión a un grado de compromiso con la comunidad.
Rosabeth M. Kanter le aporta la dimensión personal al tema del compromiso señalando que una persona está comprometida con un grupo o con una relación, cuando ella misma está plenamente investida en ese grupo y por lo tanto desarrolla un comportamiento adecuado al mantenimiento del mismo. Una persona comprometida es leal y está involucrada, tiene un sentido de pertenencia, un sentimiento de que el grupo es una extension de ella misma, y ella misma es una extensión del grupo. A través del compromiso persona y grupo aparecen firmemente unidos.
El compromiso aparece como una intersección entre requisitos organizacionales y orientaciones y preferencias personales. Una persona está comprometida con un grupo o una relación en la medida que lo vea expresando o cumplimentando alguna parte fundamental de sí mismo. (Kanter, R, 1972: 66).
En razón de estas ideas parecería que las actitudes y valores de los protagonistas de las relaciones solidarias pueden ser un componente significativo de vínculos fructíferos y más

permanentes. Se trata de superar los desafíos de legitimidad, colaboración, sustentabilidad y eficiencia (Salamon, 1997).

III Análisis empírico

En el presente estudio exploratorio cuyo material empírico fue relevado durante el segundo semestre de 1998 se comparan, mediante estudios de caso, 7 empresas grandes (con un personal mayor a 300 personas) y 7 empresas pequeñas (principalmente muy pequeñas) en su relación con diferentes organizaciones dedicadas a atender niños o jóvenes en distintas situaciones (hogares, jardines maternales, centros diurnos de apoyo asistencial, talleres de formación profesional, escuelas rurales, hospital de niños, etc).
Las empresas de menor tamaño son predominantemente de servicios barriales (panaderías, farmacia, inmobiliaria) aunque también se registra un laboratorio y una distribuidora de productos lácteos. En cambio las empresas grandes se dedican a servicios (finanzas, transporte, energía) y producción industrial (alimentación, metalurgia).

1. Empresas donantes y entidades ayudadas

Las distintas empresas, de menor y mayor tamaño colaboran con entidades dedicadas a atender problemáticas de la infancia.

a) A continuación se presenta la tabla donde se menciona cada empresa de menor tamaño y la entidad a la que cada una contribuye.

Tabla 1:
Empresas donantes pequeñas y entidades ayudadas, con especificación de sus actividades.

Empresas pequeñas	**Entidades dedicadas infancia**
1. Sancor : (productos lácteos) (Filial Hurlingham)	Fundación de Ayuda al Niño (Guardería para niños menores de 5 años de familias carenciadas de la zona) Hurlingham
2. Laboratorio Serono (actividades farmacéuticas: crecimiento-hormas y células, fertilidad, neurología) (90 empleados) (Martinez)	Fundación COR (Atención de niños con padres de HIV, sean ellos portadores o no) (San Isidro)
3. Farmacia del Pueblo. (Martínez)	Hogar El Portal de Belén (Atención de chicos en riesgo, que fueron derivados por juzgados de menores de San Isidro)

4. Panadería y Cafetería “La Artesana” (8 empleados) (Caballito)	Hogar “Calasancio (Hogar de día para chicos hasta 14 años con distintas actividades: apoyo escolar, música, talleres, catequesis)
5. Panadería del Sr Osvado (unipersonal) (Quilmes Oeste)	Casa del Niño “Santa María” (Quilmes)
6. Panadería “Las Victorias” (Centro: Talcahuano y Paraguay)	Colegio Constanza Ramos Mejía de Bunge de la Asociación Civil Damas de Caridad San Vicente de Paul (Paraguay y Talcahuano)
7.AECO (Empresa inmobiliaria) (Villa Devoto)	Hogar Santa Teresita Hogar para chicos discapacitados motores y abandonados (Villa Devoto)

Los siete casos presentados permiten observar que estas empresas ayudan a organizaciones que realizan diferente tipo de actividades (asistenciales, educativas, sustitutas de la vida familiar). También se advierte que los siete casos coinciden en la zona, es decir la empresa y la entidad se localizan en la misma área geográfica, o por lo menos muy cercana, lo cual podría indicar en las empresas pequeñas un sentido localista en las ayudas.

b) A continuación se presenta la tabla donde se menciona cada empresa grande y la entidad a la que cada una contribuye.

Empresas grandes	**Entidades dedicadas infancia**
1. Llorente y Cia S.A. (industria de la alimentación) (personal:350 personas)	Centro de Permanencia Nuevas Vida de las Hermanas Adoratrices (Hogar para chicas en riesgo) (Villa Urquiza)
2. Metrovías	Hogar Don Bosco (Constitución)
3. Lagomarsino e Hijos (industria de la alimentación (650 empleados)	Taller san José (de formación laboral (Florencio Varela)
4. Siderca S.A.I.C. (Comité de Obras Comunitarias	Escuela N* 25 Martín Guemes en la Isla Talabera , partido de Campana
5. Fundación Bunge & Born	Casa María de Guadalupe
6.Citibank	Asociación Civil Lekotek
7. Metrogás	Hospital general de Niños Dr Pedro de Elizalde (Constitución)

Los siete casos de las empresas grandes permiten advertir que ayudan a organizaciones que realizan diferente tipo de actividades (asistenciales, educativas, aprendizaje de la vida laboral, desarrollo lúdico); así como también se puede destacar que predominantemente la empresa con la entidad ayudada no se corresponden geográficamente, lo cual podría indicar un sentido más cosmopolita en las ayudas, a diferencia de las empresas pequeñas donde se observó anteriormente un sentido local. Unas ayudas serían abiertas, mundanas y las otras más limitadas y circunscriptas.

2. Motivos de la donación

¿Qué es lo que motiva a una empresa a la donación?

La consideración de las empresas tanto pequeñas como grandes permite señalar que predomina un sentido de ayuda pero con diferentes matices.
Las distinciones son las siguientes: la ayuda puede ser con algún sentido de impacto u obligación con la comunidad, o en otros casos limitada únicamente a aquellos que están próximos. En el primer caso el motivo será denominado "de responsabilidad social" y el otro "de cooperación".

Las cifras permiten señalar que entre las empresas grandes predomina el sentido de obligación con el entorno, en cambio en las de menor tamaño se advierte el sentido de apoyo o protección (es decir más como decisión personal con aquellos que están cerca).
La diferencia entre éstas se debe al significado otorgado a la acción. En la primera, la responsabilidad, se trata de un deber, una exigencia, una obligación moral; en cambio la cooperación implicaría un deseo de colaboración o apoyo personal.

La búsqueda de imagen externa, prestigio o popularidad será considerada como "no ayuda". Aunque en el análisis de los casos se presentan algunos donde se combinan situaciones.
A continuación se presentan las cifras correspondientes:

Cuadro 1: Motivos de la donación por tamaño de las empresas (número de casos)

	Empresas pequeñas	Empresas grandes
Sentido de responsabilidad social	2 casos	5 casos
Sentido de cooperación	4 casos	1caso
Sentido de cooperación o responsabilidad social y búsqueda de imagen	1 caso	1 caso

A continuación se presentan algunos ejemplos de estos diferentes motivos mencionados:

Sentido de Responsabilidad Social

Empresas pequeñas	Empresas grandes
"La empresa dona porque además de tener un gran sentido de la solidaridad tiene una gran historia con el colegio, y no quiere que ese vínculo se termine. Además sabe lo que representa esa institución para toda la gente que la necesita y considera ***que desde el lugar que una panadería puede tener en la sociedad debe ayudar como pueda"***[5] *"La razón principal por la que la empresa realiza donaciones es porque quiere colaborar con la gente que necesita de su ayuda para subsisitir y, ante la posibilidad de hacerlo, quiere que sus donaciones estén respaldadas por instituciones que se dediquen al cuidado de estas personas, especialmente de niños, ya que, cree* ***que la mejor forma de mejorar la situación del país es preparando a los jóvenes para su futuro; y la manera que él tiene a su alcance para colaborar a esta noble causa es donando lo que puede"***[6]	*"Generalmente son las entidades las que se acercan a la empresa pidiendo una ayuda. Ellos acceden como una función principalmente social, pues la relación con la comunidad los afecta a nivel social, moral etc"* [7] *"La empresa no utiliza a las donaciones como una estrategia de imagen. Lo que prima es la responsabilidad social por encima de los intereses particulares (...) es una obligación asistir al más necesitado"*[8] *La organización desarrollará cada vez más las obras comunitarias evitando, sin embargo, darles carácter paternalista"*[9] *"La fundación (de una gran empresa) está muy conforme con lo que hace (...) Se trata de necesidades muy importantes de la sociedad argentina, y al contribuir creemos que estamos realizando un aporte muy útil y significativo a la comunidad"*[10] *"En cuanto al por qué de la donación se nos explicó que la empresa es de origen inglés y que el Director de la empresa, el ingeniero Público William Adamson, al estudiar la situación del país se dio cuenta que había dos sectores que necesitaban ayuda, estos son la Educación y la Salud."*[11]

[5] Tomado textualmente del trabajo presentado por Norris, Nadina; Savulsky Ana y Wilson Carolina.
[6] Tomado textualmente del trabajo presentado por Gonzalez Canosa; Ezequiel, Maderal, Federico y Zabala Francisco
[7] Tomado textualmente del trabajo presentado por Gioegi, Leslie y Martelli, Florencia.
[8] Tomado textualmente del trabajo presentado por Del Bene, Matías; Pampliega Juan Manuel y Nielsen Juan Manuel.
[9] Tomado textualmente del trabajo presentado por Sánchez, Lucas; Licca, Carolina, Larroude, Ana Inés y Barceló Rodrigo.
[10] Tomado textualmente del trabajo presentado por Andraus, Estela, Araujo Guadalupe y Talarico, Mariana
[11] Tomado textualmente del trabajo elaborado por De Francisco, Francisco P; Fronza, Juan A.; Mosquera, Jorge y Raffo, Ignacio.

Sentido de Cooperación

Empresas pequeñas	Empresas grandes
"A la empresa no la beneficia (...) nada más se siente mejor espiritualmente por el hecho de hacer la donación a quienes lo necesitan"[12] *"El motivo de la donación es puramente desinteresada. Donamos por el sólo hecho de ayudar a los niños carenciados que no tienen recursos ni para tomar un vaso de "leche"*[13]	*"Esta obra es exclusiva de la compañía y no es conocida públlicamente, pero sí por el personal de la misma. Es un acto que carece de beneficios para ellos y es realizado por la mera función de ayudar al desarrollo de estos adolescentes. Sin embargo de ahora en adelante el desarrollo depende exclusivamente de la voluntad y ganas de progresar de estos jóvenes"*[14]

Sentido de cooperación o responsabilidad social y búsqueda de imagen

Empresas pequeñas	Empresas grandes
"La empresa está conforme con su colaboración realizada ya que es una forma de por un lado darse a conocer en distintos medios a través de la publicidad o los eventos, y por otro lado, por su colaboración con la comuna y ayudar con una organización la cual realiza una tarea sumamente descuidada en nuestro país"[15]	*"El banco hizo posible la instalación de Lekotek en Argentina y nunca ha dejado de contribuir con el bienestar de las familias con los niños con discapacidades, que es lo que atiende Lekotek. Nosotros donamos porque da prestigio al banco y porque estamos convencidos de que ayudando a los niños estaremos constituyendo una sociedad mejor.*[16]

Estos resultados correspondientes a empresas que tienen su centro principalmente en Buenos Aires, coinciden con los de Córdoba. En un estudio realizado en esa provincia se señala que entre las motivaciones que impulsan la contribución social de la empresa, más del 85 % de las empresas encuestadas -que pueden ser consideradas como grandes- mencionó como muy o bastante importante el item cumplir con la responsabilidad social de la empresa". (Targi, Auerbach y Rolando de Serra, 1998: 43). Nótese cómo en el trabajo que aquí se presenta sobre siete casos de las empresas grandes, son cinco cuyas motivaciones se han considerado como de responsabilidad social.

De acuerdo con los lineamientos teóricos puede señalarse que las empresas – tanto las de mayor como menor tamaño - en relación a la motivación para la donación pueden

[12] Tomado textualmente del trabajo presentado por Do Reis, Joaquín; Souto, Lucas y Estevez Ramiro

[13] Tomado textualmente del trabajo presentado por Alvarez, José Ignacio; Di Nezio, Marcos J y Sánchez De Marco, Nicolás.

[14] Tomado textualmente del trabajo presentado por Carrera, Ma Florencia; Cuello Claudia; Gattoni, María; Sparrow, Lorena y Volpellier Julieta.

[15] Tomado textualmente del trabajo presentado por Noriega, Lucía; Zubieta, Matías y Brian Joseph

[16] Tomado textualemtne del trabajo presentado por Eroles, Santiago; Fulgueira, José A. ; Laidlaw, Carlos y Jackson Enrique.

considerarse como elementos movilizadores para la dinamización de las organizaciones del tercer sector, en cuanto aparecen involucradas en su contexto, tanto como responsables socialmente –las empresas grandes- como con un sentido de colaboración personal- las empresas de menor tamaño-.

3. Criterios que orientan la ayuda

¿Qué pautas siguen las empresas para la donación?

El análisis de las empresas grandes permite señalar que se presentan en forma muy diferente al resto.
Las empresas grandes predominantemente se orientan por las necesidades de *la entidad*. En cambio en las otras empresas se advierte tanto la orientación según las necesidades de la entidad como también una selección de la entidad por algún tipo de proximidad (personal/afectiva, religiosa), con la empresa.

Las cifras correspondientes son las siguientes.

Cuadro 2: Criterios de orientación de las empresas, por tamaño de las mismas (número de casos)

	Empresas pequeñas	Empresas grandes
Consideración de las necesidades de la entidad o sus beneficiarios	3 casos	6 casos
Proximidad con la empresa	4 casos (proximidad personal/afectiva, 2; religiosa, 1; laboral, comercial; 1)	1 caso (proximidad personal/afectiva)

A continuación se presentan algunos testimonios de donde se ha interpretado la situación como de atención de necesidades de la entidad o de proximidad.

Consideración de las necesidades de la entidad

Empresas pequeñas	Empresas grandes
"Tras mostrar el objetivo de la Fundación y su necesidad de fondos para la realización de su proyecto, el presidente del laboratorio Serono autorizó la colaboración con la Fundación"[17]	*"En Argentina Citibank colaboró para la instalación de Lekotek en agosto de 1990. Esto se debió a que es política de Citibank en los Estados Unidos de ayudar a entidades de beneficencia y por lo tanto Citibank de Argentina consideró que*

[17] Alvarez y otros

"La empresa entiende por donación dar objetos o alimentos que sean de utilidad. En relación a esto el Sr Osvaldo –dueño de la panadería opina que 'muchos piensan como que, como son pobres uno les puede dar cualquier cosa y ellos se tienen que conformar, pero así no es, asía la cosa no va, yo antes de donar algo pienso ¿yo comería esto? Si lo haría bien, se dona; si no es así se lo doy a un amigo que cría chanchos.Pienso que la persona pobre debe vivir decentemente y tener aspiraciones para mejorar su condición" [18]	*la idea que se había iniciado en Suecia a principios de la década del 60 de ayudar a niño con discapacidades era una buena acción para implementar esa política"* [19] *En cuanto a la donación en sí (...)prefirieron preguntar a las autoridades del Hospital que necesidades tenían y en base a estas que les dieran una lista con los equipamientos que necesitaban "* [20] *"En base a la presentación del problema efectuada por dicha Hermana, la cual fue muy compleja, clara y precisa, la Fundación evaluó el proyecto pues consideró que se trataba de una buena causa y la elevó a al Consejo de Administración "* [21]

Proximidad con la empresa

Empresas pequeñas	Empresas grandes
El vínculo entre la empresa y la entidad se dio a través de la Sra Mabel y el lazo afectivo que la unía con el actual presidente de la fundación" [22] *"La vinculación de la empresa hacia la fundación surgió a través de una relación vecinal hace mucho tiempo atrás (...) una de las integrantes de la entidad se acercó a la panadería para ver si podíamos ayudarlos"* [23] *"Los directores de la empresa iban a la iglesia San Juan Bautista, conocían al padre hernán, ellos conocían su obra y él necesitaba que alguien lo ayudara para poder terminar las instalaciones del Hogar (...) la empresa quería colaborar con el padre y sus obras"* [24]	*"Cuando se trata de una entidad nueva, la posible donación es analizada por el directorio. Los candidatos seleccionados suelen ser aquellos que han sido recomendados por alguna persona cercana a la empresa"* [25]

Es interesante observar que en el estudio ya mencionado, realizado en Córdoba , al consultar a las empresas acerca de los criterios para tomar decisiones acerca de otorgar una donación las más importantes son dos : 1) resultados esperados del aporte y 2) conocimiento de las personas de la entidad. (Targi, Auerbach y Rolando de Serra, 1998 : 53)

[18] Canosa y otros
[19] Eroles y otros
[20] De Francisco y otros
[21] Andraus y otros
[22] Tomado textualmente del trabajo elaborado por Iglesias Ana; Gigante M.Laura; Bonano Alejandro; Malagamba, Nicolás y Doradillo Geraldina.
[23] Norris y otros
[24] Dos Reis y otros
[25] Del Bene y otros

La primera puede ser equiparada a la presentada en este trabajo como necesidades de la entidad, y la segunda al criterio de proximidad. Esta coincidencia permite insistir en la consideración de estas dos categorías analíticas.

A su vez la mayor importancia del criterio de proximidad entre las empresas de menor tamaño también se observó en un trabajo anterior (Balian de Tagtachian 1999) lo cual permite reafirmar en ellas un mayor sentido localista o particularista . En cambio en las empresas grandes puede decirse que predominan criterios más universalistas. Puede observarse que de siete casos sólo una se orienta por criterios de proximidad.

Desde la perspectiva teórica delineada puede interpretarse que las empresas en cuanto a los criterios de ayuda presentan comportamientos diferentes según su tamaño.
Los casos analizados de menor tamaño se presentan tanto como movilizadores u obstaculizadores de la dinamización de las organizaciones del tercer sector. En el primer caso se orientan por las necesidades de las entidades, pero en el segundo caso aparece una restricción, la cual es un conocimiento o afinidad previa. Ello disminuye las posibilidades de las organizaciones ubicadas en contextos desfavorables, especialmente con escasa presencia empresarial.
En cambio en los casos de las empresas grandes podría considerarse que su comportamiento es predominantemente movilizador, en cuanto se orientan por criterios de necesidad de las entidades sin el condicionamiento del previo conocimiento, con lo cual se crea una mayor principio de igualdad para acceder a una donación.

4. Formas de control

¿Qué seguimiento de la donación hacen las empresas?

El estudio de este tema permite advertir que son escasos los controles formales específicos escritos y sólo se presentan entre las empresas grandes.
Los comportamientos delineados en cuanto a las formas de control son los siguientes:
1) Control escrito (formal), el cual incluye informes específicos y/o informes generales de la entidad a la empresa donante.
2) Control verbal, (informal), el cual incluye visitas, informes personales u observación directa no premeditada.
3) Desentendimiento, lo que implica que no se realiza ningún tipo de seguimiento de los fondos o bienes otorgados.

El número de casos de diferentes situaciones de control se presenta en el siguiente cuadro en el que puede advertirse la escasa cantidad de informes escritos y menos aún cuando se trata de informes específicos de la donación recibida.

Cuadro 3: Formas de control de las donaciones por tamaño de las empresas (número de casos)

	Empresas pequeñas	Empresas grandes
Informes escritos específicos del uso de la donación		2 casos
Informes generales (por ej. balances, boletines, cartas)	4 casos	
Visitas y/o informes personales	1 caso	3 casos
Observación directa (por vecindad)	1 casos	
Desentendimiento/ Abstención	1 caso	1 caso
Combinación de informes generales y visitas		1 caso

A continuación se presentar algunos testimonios en donde se observa el tipo de control que se menciona en el cuadro anterior. Las referencias se muestran diferencialmente según a qué tipo correspondan

Informes escritos específicos del uso de la donación

Empresas pequeñas	Empresas grandes
	"Más allá de la confianza que tenemos con las autoridades de Lekotek, solicitamos un informe mensual y otro anual, principalmente para conocer el manejo de los fondos aportados por una cuestión de política interna.(...) Los informes deben contener la forma en la cual fueron aplicados los fondos"[26] *La entidad entrega un informa a Metrovías todos los meses(...) donde se especifica cómo fue usado el dinero"*[27]

Informes escritos generales

Empresas pequeñas	Empresas grandes
"Serono no exige ningún tipo de informe sobre como fue aprovechado o implementado el importe entregado a COR (...) pero COR les hace llegar la publicación de su boletín". [28]	

[26] Eroles y otros
[27] Tomado textualmente del trabajo elaborado por Rocchi Agustina; Fattori, Josefina y Abadía, Carlos S.
[28] Alvarez y otros

Visitas o informes personales

Empresas pequeñas	Empresas grandes
"En el caso del Hogar Santa Teresita habitualmente se realiza una visita para ver cómo fueron utilizados los fondos, y ver como se realiza el avance de la construcción, y también informarse si surge una nueva necesidad y tratar de ayudarlos "[29]	*En cuanto al seguimiento que la compañía realiza podemos decir que si bien no hay un control directo por parte de la organización, ésta recibe, noticias proporcionadas informalmente por María Inés quien es la presidenta del taller. "El criterio de la empresa es seguir acompañándolos y apoyándolos, no dejarlos solos.* [30] *"La empresa no hace visitas a los hospitales para ver en que se están usando las donaciones o como se están usando, ya que les parece inapropiado ir a revisar si le están dando el uso apropiado o no.*[31]

Combinación de informes generales y visitas

Empresas pequeñas	Empresas grandes
	"La empresa siempre está enterada de lo que se realiza con el dinero que dona, es por ello que la entidad beneficiada debe entregar, siempre y cuando sea posible, los comprobantes de lo realizado con el dinero ya que esto trae aparejada una cuestión legal e impositiva que debe ser reflejada. A todo esto se le suma la visita, representantes de la empresa van a la escuela periódicamente . No se solicita ningún tipo de informe, lo único que se pretende es que la parte beneficiada, realmente ponga "manos a la obra", y se le de buen uso a las donaciones. A pesar de esto la empresa tiene un Grupo Técnico que es una empresa contratista que se encarga de chequear que las obras lleven buen curso y que sean terminadas[32]

[29] Dos Reis y otros
[30] Carrera y otros
[31] De francisco y otros
[32] Sánchez y otros

Observación informal por la proximidad

Empresas pequeñas	Empresas grandes
"Dado el conocimiento de las actividades de la asociación por la cercanía que se tiene con la misma no se realizan seguimientos ni controles sobre la mercadería entregada. La panadería entrega de forma personal la donación y de esta forma puede ver qué es lo que está ocurriendo dentro del colegio" [33]	

Desentendimiento

Empresas pequeñas	Empresas grandes
"No se hacen visitas a la entidad, por lo tanto no hay ninguna persona que se encargue de esto. La razón es simple, el tipo de donación que se realiza hacia la entidad no es significativa (pan, facturas) por lo que una visita para ver como se utiliza lo que recibe no tiene ningún valor. Por consiguiente tampoco se piden informes sobre el uso de éstas."[34]	*"La compañía no suele pedir informes por dos motivos principales: 1) las entidades religiosas gozan de la confianza de la empresa debido a que se estima por la condición cristiana se utiliza de buena fe, 2) las entidades no religiosas son generalmente recomendadas por personas de confianza de la compañía "*[35]

La escasa cantidad de informes escritos especialmente los específicos de la donación recibida permite suponer que las empresas no realizan evaluación de la eficiencia y la eficacia de las organizaciones del tercer sector. Es decir no practican en estas organizaciones las mismas pautas que en sus negocios. (Balian de Tagtachian 1999)
Es interesante señalar que en el trabajo realizado en Córdoba se menciona que un 65% no realiza algún tipo de seguimiento, en el cual incluyen visitas posteriores, solicitud de informes, fichas de evaluación, etc[36] (Targi, Auerbach y Rolando de Serra, 1998: pag 53).
También en un trabajo similar realizado en Chile en una de las conclusiones coincidentemente se dice que "la mayoría de las empresas no evalúan los beneficios de los programas comunitarios que patrocinan" (Gerstacov, 1998:15)

Desde la perspectiva teórica elaborada el análisis de los casos seleccionados permite señalar que este aspecto de las empresas se perfila como un elemento de obstaculización para la dinamización de las organizaciones del tercer sector porque no favorece el desarrollo de la responsabilidad en la entidad beneficiaria- la cual –en el marco de una relación con derechos y obligaciones recíprocas- no sólo tendría derecho a recibir sino también el deber de rendir

[33] Norris y otros
[34] Tomado textualmente del trabajo elaborado por Caracoche, Silvan y Cueto Juan Manuel.
[35] Del Bene y otros
[36] Se menciona que sólo en el caso de las empresas que realizan contribuciones superiores a 200.000$ anuales el seguimiento es absoluto. (Targi, Auerbach y Rolando de Serra, 1998: pag 53)

cuentas acerca de la forma en que se ha utilizado el bien recibido a fin de ir mejorando su propio desenvolvimiento en el servicio a la comunidad.

Sintetizando podría decirse que las empresas grandes:
1) presentan motivación para la ayuda y los hacen con un sentido de responsabilidad social con el entorno.
2) en cuanto a criterios para la ayuda se orientan por las necesidades de la entidad y
3) no hacen seguimiento de las donaciones guiándose por "la confianza" y por lo tanto sin necesidad de "pedir resultados obtenidos"

En cambio en las empresas de menor tamaño se advierten las siguientes características:
1) presentan motivación para la ayuda pero lo hacen por el deseo de cooperar personalmente ante quien se les presenta.
2) se orientan tanto por criterios particularistas (a los que se conoce), como también universalistas (a los que necesitan aunque no se conozcan).
3) no hacen seguimiento de las donaciones guiándose por "la confianza" e interpretando algunos que como su aporte es escaso no se justifica pedir rendición.

En los lineamientos de la perspectiva teórica se distinguieron factores como movilizadores u obstaculizadores de la dinamización del tercer sector. Si bien los casos estudiados son pocos, los resultados obtenidos sugieren nuevas dimensiones analíticas. Al respecto además de factores movilizadores y obstaculizadores también se propone que se incluyan aspectos neutros es decir aquellos que no juegan un rol explícito en una u otra forma, o, porque tanto en el universo de empresas grandes o de menor tamaño no se percibe una tendencia evidente, siendo los resultados son dispersos.
Teniendo en cuenta estas observaciones a continuación se presenta un esquema teórico con el resultado de los casos analizados según el tamaño de las empresas.

	Empresas pequeñas	Empresas grandes
Elementos Movilizadores	1. Motivación de la donación por sentido de cooperación personal	1. Motivación de la donación por sentido de responsabilidad social con el entorno 2. Necesidades de la entidad como criterio orientador para la ayuda
Elementos Obstaculizadores	3. Formas de control formal muy escasas (sin evaluación)	3.Formas de control formal muy escasas (sin evaluación)
Elementos Neutros	2. Distribución en los criterios orientadores para la ayuda (por necesidades de la entidad y por proximidad de la entidad con la empresa)	

Teniendo en cuenta las ideas de Kanter acerca de la dimensión personal en las relaciones comprometidas puede suponerse de acuerdo con los resultados obtenidos que si bien existe una motivación para la donación los protagonistas de la relación no han logrado involucrarse en sus roles recíprocos, lo que se hace evidente en la falta de interés de seguimiento y acompañamiento que se puede hacer mediante lo que se ha denominado formas de control. Las razones por las cuales no logran involucrarse pueden ser muy diversas y no están consideradas en este trabajo.

IV Conclusiones:

1. Se presenta un contexto más favorable para que las empresas se vinculen más estrechamente con organizaciones de la comunidad.
2. Tanto las empresas grandes (finanzas, transporte, energía) como las de menor tamaño (negocios barriales como panaderías y farmacia, así como también un laboratorio, una distribuidora de lácteos), realizan aportes a organizaciones dedicadas a atender situaciones de niños y adolescentes en riesgo.
3. Las empresas de menor tamaño y las entidades a quienes ayudan se localizan en la misma zona geográfica; a diferencia de las empresas grandes en que no coinciden geográficamente con las entidades a quienes ayudan.
4. No se presentan diferencias de actividad en las asociaciones que son ayudadas por empresas grandes o pequeñas. Las entidades dedicadas a los niños y adolescentes en situación de riesgo son hogares, guarderías, centros diurnos de asistencia, talleres de formación laboral, etc.
5. Las empresas grandes presentan las siguientes características
   *se observa motivación para la ayuda y los hacen con un sentido de responsabilidad social
   *en cuanto a criterios para la ayuda se orientan por las necesidades de la entidad y
   * no hacen seguimiento de las donaciones guiándose por "la confianza" y por lo tanto sin necesidad de "pedir resultados obtenidos".
6. Las empresas de menor tamaño
   *presentan motivación para la ayuda pero lo hacen por el deseo de cooperar personalmente ante quien se les presenta.
   *se orientan tanto por criterios particularistas (a los que se conoce), como también universalistas (a los que necesitan aunque no se conozcan).
   *no hacen seguimiento de las donaciones guiándose por "la confianza" e interpretando algunos que como su aporte es escaso no se justifica pedir rendición.
7. Desde una perspectiva teórica puede señalarse que en las empresas grandes la motivación para la donación y la consideración de las necesidades de la entidad actúan como elementos movilizadores de las organizaciones del tercer sector. En cambio, las escasas formas de control pueden considerarse como elementos obstaculizadores porque no promueven el desarrollo responsable de las organizaciones del tercer sector.
8. Desde una perspectiva teórica puede señalarse que en las empresas de menor tamaño las motivaciones para la donación puede considerarse un elemento movilizador. En cambio al igual que en las empresas grandes las escasas formas de control pueden considerarse como elementos obstaculizadores porque no promueven el desarrollo responsable de las organizaciones del tercer sector.
9. Se sugiere que los protagonistas de las empresas y de las organizaciones sociales no han logrado involucrarse recíprocamente lo cual se visualiza en las escasas formas de

seguimiento, evaluación o control.

10. El análisis de los 14 casos muestra que la motivación para la donación puede ser un factor relevante para la dinamización del tercer sector, pero las formas de vinculación que se manifiestan por medio de las rendiciones, permiten advertir un débil compromiso, lo cual no favorece (o retarda) el proceso de dinamización .

V. Bibliografía

ANGEL, Juan Alejandro y JARAMILLO Constanza: *Responsabilidad social empresarial en Colombia: resultados de una investigación* en Toro, O y rey, G (editores) : *Empresa Privada y Responsabilidad Social*: Centro Colombiano de Filantropía. Bogotá 1996

BALIAN DE TAGTACHIAN, Beatriz: *Pastoral de la Infancia.* Conferencia Episcopal Argentina. Oficina del Libro. Buenos Aires 1998

BALIAN DE TAGTACHIAN, Beatriz: "Pobreza y Filantropía Empresarial" en *Working Papers Volume (Third International Conference in Geneva, July 1998).* ISTR. 1999

BEJAR, Héctor:: "El sector no gubernamental y la responsabilidad social de las empresas en el Perú" en Villegas,R./Béjar,H: *Compromisos para el desarrollo ¿Deben ser las empresas socialmente responsables?* CEDEP. Perú. 1997

Boletín GDF (Grupo de Fundaciones) "Noticias de las Fundaciones" N* 19. Junio de 1999. Fuente Electrónica. Envío personal por e-mail. Responsable: Fernando Esnaola. esnaol@mail.retina.ar

FUENTES SARMIENTO, Patricio: "Presentación" en Hilmes J. Saltarelli : Aplicación de la Convención sobre los Derechos del Niño Unicef Argentina. Buenos Aires 1997

GESTACOV, Daniel J.: *Chilean Benchmarking Group* : *La responsabilidad social empresarial en mercados emergentes*. Points of Light, Foundation y Emerge. Apoyado por la Comisión Fullbright de Chile 1998

GONZALEZ BOMBAL, Inés: "Entre el Estado y el Mercado? ONG's y sociedad civil en Argentina" en Thompson A. (comp) *Público y privado. Las organizaciones sin fines de lucro* Unicef/Losada Buenos Aires 1995

GONZALEZ BOMBAL, I. Y KROTSCH P.: "Reflexiones Finales" en *Hacia un nuevo Contrato social para el siglo XXI* del IV Encuentro Iberoamericano del Tercer Sector 14-15-16 de septiembre de 1998 Buenos Aires Argentina. 1999

KANTER, Rosabeth Moss: *Commitment and Community. Communes and Utopias in Sociological Perspective* Harvard University Press. Cambridge, Massachsetts, and London, England. 1972

MARTINELLI, Antonio C: “La empresa privada y la construcción de una ética civil” en Toro, O y rey, G (editores) : *Empresa Privada y Responsabilidad Social*: Centro Colombiano de Filantropía. Bogotá 1996

REIS, Thomas y CLOSHEY, Stephanie*: Liberando nuevos recursos y capacidad emprendedora para el bien común, Una revisión, síntesis y Escenario para la Acción*. W.K. Kellog Foundation . Enero 1999 (fotocopiado).

ROITTER, Mario : *La Razón Social de las Empresas. Una investigación sobre los vínculos entre empresa y sociedad en Argentina*. Centro de Estudios Estado y Sociedad. Documento CEDES/ 115 Buenos Aires 1996

SAN MARTÍN, Raquel: “Beneficios de la solidaridad” artículo aparecido en el *Diario La Nación* Sección Empleos Pag 1 el día 18 de julio de 1999

SASE: *Empresa, Sociedad y Estado. Porqué y cómo la responsabilidad social debe ser compartida entre el sector privado y el Estado* Sociedad Nacional de Exportadores Perú 2021 Lima 1997

SALAMON Lester : “Importancia Económica y Social del sector solidario”en Toro, O y rey, G (editores) : *Empresa Privada y Responsabilidad Social*: Centro Colombiano de Filantropía. Bogotá 1996

SALAMON, Lester: “Estratégias para o fortalecimiento do Terceiro Setor” en Berg Iosche, E (organizadora) *3* Setor. Desenvolvimento social sustentado*. Gife y Paz e Terra. São Paulo. Brasil 1997

TARGI, Luciana ; AUERBACH, Paula y ROLANDO DE SERRA, Alicia: *Responsabilidad Social empresaria en la provincia de Córdoba* Bolsa de Comercio de Córdoba Instituto de Investigaciones Económicas y Fundación Juan Minetti Córdoba 1998:

THOMPSON, Andrés: *Una visión sistémica sobre la responsabilidad social empresaria, Notas sobre una Conferencia,* Mayo 1999, inédito).