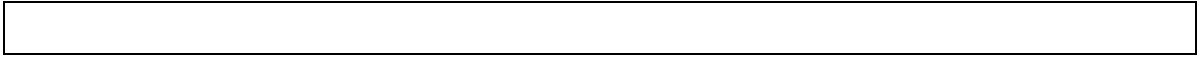


**La Noción de Buen Vecino y la construcción de Ciudadanía Empresaria:
Convergencia o divergencia con tendencias internacionales.**

**(Versión preliminar sujeta a revisión preparada para el II Encuentro de la
Red Latinoamericana de ISTR. Santiago de Chile, Setiembre de 1999)**

Mario M. Roitter
Con la colaboración de Marcelo Camerlo

Centro de Estudios de Estado y Sociedad - CEDES
Buenos Aires, Agosto de 1999



I. Introducción

Cuando se procura identificar a las diversas modalidades por las que transcurre la interacción entre empresa y sociedad, suelen aparecer una variedad de términos: filantropía empresaria o corporativa, ciudadanía empresaria, inversión social, responsabilidad social de las empresas, mecenazgo, patrocinio, voluntariado corporativo, entre otros. El significado de estos términos no siempre es claro y unívoco en los diversos países y entre autores o expertos, pues no están definitivamente "establecidos", es decir, no forman parte de un vocabulario compartido por todos los que nos referimos alternativamente a este tema.

Ciudadanía empresaria si bien es el menos difundido de los conceptos expuestos, es el que aparece con reciente intensidad y brillo desde ciertas redes e instituciones vinculadas con el mundo empresario. En principio, el término *ciudadanía empresaria* aparece como una forma de resignificar la apertura de la empresa hacia el medio en que se desenvuelve y de actualizar las denominaciones más clásicas: *filantropía empresaria* o *responsabilidad social*, en este caso desde ópticas más amplias, ya que no sólo definen la acción hacia el entorno sino además la impregnan de valor simbólico.

En su manifestación concreta, la relación entre empresa y comunidad tiende a expresarse en un conjunto de dimensiones que trascienden largamente las acciones filantrópicas, sobre todo si éstas son entendidas como acciones meramente caritativas, y hacen a la consecución de un complejo mix de objetivos. En efecto la idea de *ciudadanía empresaria* nos remite a una pretensión de investir a la empresa de una dimensión individual, es decir dotarla de las condiciones propias del individuo en su relación con lo social. Vale decir se procura institucionalizar a la empresa dotándola explícitamente de los atributos propios del ciudadano, tanto en términos de pertenencia a una comunidad política y territorial determinada, como de atribuciones para incidir en lo público. Así, este concepto presenta y representa a la empresa no ya como un simple donante, sino como un actor social jerarquizado.

Durante los años noventa se han difundido en América Latina algunos trabajos realizados por diversas instituciones¹ entre los cuales pueden mencionarse los llevados a cabo en Brasil (ISER, CEATS-USP), Colombia (Centro Colombiano para la Filantropía), México (CEMEFI) y Argentina (GADIS, Universidad San Andrés, CEDES). Estos estudios por lo general describen, con diversa extensión y profundidad, la dimensión y características de las iniciativas llevadas a cabo por las empresas hacia el medio social en estos países.

¹ Si bien sólo algunas de ellas vinculadas estrictamente al medio académico, en general han contado con la participación de investigadores provenientes de universidades y centros de investigación en ciencias sociales.

Los resultados de la investigación sobre empresa y comunidad que aquí se presentan constituyen un nuevo intento por dar cuenta de un fenómeno al que sólo recientemente se ha prestado atención en el ámbito académico regional. En este caso la indagación se centra en el estudio de las acciones que despliegan algunas firmas de capital norteamericano en Argentina. Pero, además de describir las acciones que desarrollan estas empresas, el trabajo que aquí se expone introduce un matiz en el análisis: detectar si, dentro de los procesos que suelen englobarse en el concepto de globalización, existen indicios que permitan avizorar similitudes entre las prácticas que desarrollan las firmas norteamericanas hacia su entorno en los EEUU y en un país como Argentina.

Esta búsqueda transcurre por dos carriles: uno el de las acciones concretas desplegadas y el otro, el del discurso y la proyección que los actores (empresarios, empresas y cámara empresaria que los agrupa) le otorgan a sus acciones en el campo social.

A los efectos de comparar la actuación de las empresas en uno y otro país no se ha recurrido a la clásica obtención de dos muestras similares. Esta vía fue desechada porque aunque se hubiera dispuesto de los recursos necesarios para una tarea de esta naturaleza, la compatibilidad de ambas muestras hubiera resultado sumamente discutible por las diferencias de contexto y por las disimilitudes entre la dimensión y características de la casa matriz y sus sucursales en el mercado norteamericano y los rasgos que caracterizan a las subsidiarias locales. No sólo operan aquí cuestiones de escala, por cierto nada despreciables, sino que además, sería escasamente útil comparar las acciones que despliega hacia la comunidad una empresa que en los EEUU posee plantas de fabricación con las que en igual sentido pudiera desarrollar la subsidiaria en Argentina que, por ejemplo, se limita a distribuir para el mercado local y regional esos productos.

En virtud de ello se procuró analizar el grado de pertinencia que tienen en Argentina los criterios de análisis desarrollados por diversos autores en los EEUU, y a partir de allí evaluar la convergencia o divergencia que exhiben las firmas subsidiarias locales. Asimismo, se ha intentado rastrear en el vocabulario empresario local la vigencia de términos tales como *ciudadanía empresaria o empresa ciudadana* que dan cuenta de una búsqueda de conceptos más modernos y a la vez más exigentes para abordar la relación empresa-sociedad.

Si se acepta que la competencia global tiende en algún sentido a uniformar la estrategia y la conducta comercial de las firmas, estos mismos factores sumados a otros de índole cultural deberían incidir en una paulatina convergencia de sus modalidades de acción hacia la comunidad en todo el mundo. En este sentido hemos partido de una hipótesis: están dadas las condiciones para que las corporaciones de origen norteamericano radicadas en Argentina adquieran un liderazgo en este terreno, introduciendo en el medio local algunas de las pautas de vinculación con la sociedad que llevan adelante en los EEUU.

Tomando en cuenta que también partimos del conocimiento generado por otras investigaciones realizadas anteriormente en Argentina sobre filantropía empresaria (Thompson, 1992; Luna, 1994; Roitter, 1995, 1995^a; Balian de Tagtachian, 1998), que indican la existencia de un fenómeno creciente pero distante aún de los patrones de desenvolvimiento que en esta materia se

observan, por ejemplo, en el mercado norteamericano; resulta oportuno y necesario indagar sobre cuáles factores operan como inhibidores de una mayor convergencia y si tal convergencia es posible.

Esta investigación forma parte de un proyecto más amplio cuyo principal objetivo es unir actividades de investigación y asistencia técnica con la finalidad de contribuir a la sustentabilidad de las organizaciones sin fines de lucro. A tal fin, se ha implementado un programa de trabajo, cuya fecha de finalización está prevista para Junio del 2000, que combina estudios de campo con acciones experimentales destinadas a potenciar la movilización de fondos hacia las entidades del tercer sector en Argentina.

Debido a que el proceso de investigación se encuentra aún en desarrollo, presentaremos aquí algunas conclusiones que emergen de los resultados concretos de la encuesta realizada y sus implicancias en relación a la convergencia con prácticas internacionales. Asimismo, sólo exponemos con carácter preliminar algunas indagaciones o hipótesis que estamos realizando sobre este nuevo fenómeno que se insinúa a partir de la introducción del concepto *ciudadanía empresaria*.

La información sobre las prácticas empresarias se obtuvo a través de entrevistas a directivos de 38 firmas², realizadas en el primer semestre de 1998. En la mayor parte de los casos se trató de entrevistas abiertas, y en algunos casos, se recurrió a cuestionarios o al uso de correo electrónico. Las temáticas abordadas abarcaron los siguientes aspectos: criterios de trabajo, campos de acción, destinatarios, tipos de aporte, tipos de actividades, organización interna, criterios para la toma de decisiones, vínculos con otras organizaciones (alianzas), apreciaciones con respecto a los factores que inhiben o estimulan las acciones de las empresas en el campo social, vínculos con la casa matriz.

Este trabajo contó con el auspicio de la Cámara de Comercio de los Estados Unidos en Argentina, lo cual facilitó el contacto con las firmas y permitió desarrollar la estrategia de investigación-acción con que fue concebido. En efecto, el estudio realizado constituyó un primer paso para la generación de conocimientos que luego dieron paso a una experiencia de desarrollo institucional con la Cámara que ha fructificado en un premio denominado Ciudadanía Empresaria para estimular la participación de las empresas en proyectos para y con la comunidad.

El programa de trabajo dentro del cual esta investigación constituye un primer eslabón, cuenta con el financiamiento de la Fundación Interamericana y es parte del *Programa Empresa y Sociedad* que viene desarrollando el *Area Sociedad Civil y Desarrollo Social* del CEDES desde el año 1994. Tanto el trabajo de campo como el análisis de la información se ha contado con el inestimable y fructífero aporte de Marcelo Camerlo.

² Estas firmas fueron seleccionadas entre los asociados a la Cámara de Comercio de los Estados Unidos en Argentina, en función de su dimensión en el mercado nacional y su pertenencia a un sector productivo. De ellas el 47% correspondió al sector industrial, el 39% al sector de servicios (comercio, comunicaciones, transporte) y el 14% al sector financiero (bancos, seguros). Cabe aclarar que no se trata de una muestra estadísticamente representativa del universo de empresas norteamericanas que operan en el país.

II. Factores que Promueven o Inhiben la Convergencia

Argentina ha experimentado durante los *noventa* una fuerte transformación en su estructura productiva y en los modos de vinculación con la economía mundial. Entre los factores emergentes en la nueva situación merecen destacarse los siguientes:

1. Los cambios en la dimensión, la naturaleza y las modalidades de vinculación entre la esfera de lo público y lo privado. En efecto, los procesos de privatización han determinado la minimización del estado como productor de bienes y servicios, lo cual, combinado con la desregulación económica, ha supuesto la revalorización del libre juego del mecanismo del mercado como forma dominante de asignar los recursos y prioridades sociales. En este marco se observa un creciente protagonismo del sector privado, incrementando su participación tanto en áreas en las que ya tenía un peso relevante así como en aquellas en las que su participación se había mantenido relativamente restringida, básicamente en los que se denominan bienes no transables tales como: electricidad, agua, transporte, salud.
2. Esta emergencia de lo privado se percibe no sólo en el importante crecimiento experimentado por numerosas empresas, sino además en la revalorización de las entidades privadas sin fines de lucro que también exhiben un protagonismo ascendente en la provisión de servicios sociales a la comunidad, ya sea en forma independiente o a través de acciones coordinadas con el Estado. En esta iniciativas están comenzando a converger algunas empresas y fundaciones empresarias.
3. Aunque este protagonismo encuentra sus causas tanto en el espacio que ha dejado el retroceso de la acción estatal, como en los signos de mayor autonomía de la sociedad civil en la defensa de sus derechos y necesidades, también tiene que ver con la evidente profundización de la fragmentación y la exclusión social que se observa en la actualidad.
4. Se ha verificado un aumento exponencial de los vínculos entre la economía nacional y la mundial en general, y particularmente con los países del Cono Sur de América Latina. En este marco se han producido importantes inversiones directas por parte de empresas de origen norteamericano en nuevos sectores, como es el caso de algunas empresas privatizadas -en general estas inversiones han sido realizadas en conjunto con capitales locales y de terceros países-, y se han producido numerosas compras de paquetes accionarios en el sector industrial. Al respecto, empresas tales como Nabisco, Kraft y Cargill han adquirido la parte mayoritaria de tradicionales empresas de este sector alimenticio. Asimismo, en diversos rubros del sector servicios se ha dado un cambio muy importante en las formas de comercialización lideradas, entre otras, por Mc Donald's, que

tiene una posición dominante en el mercado de “fast food”, y Wall Mart, que ha instalado una importante cadena de distribución de diversos rubros de consumo masivo.

En síntesis, en los últimos años la economía argentina se ha vuelto privada y con una presencia hegemónica de firmas extranjeras, lo cual plantea un escenario favorable para la introducción en el medio local de ciertos estándares similares a los que despliegan las firmas norteamericanas en su país de origen. En efecto, el cambio en el contexto plantea para estas empresas, particularmente las de mayor tamaño, la necesidad de establecer un cierto equilibrio entre responsabilidad y ganancias empresariales, y de elaborar un discurso que tienda a enfatizar su compromiso con el país y su gente, en la búsqueda de contar con mayores niveles de legitimación. En especial, este factor es notoriamente sensible para las corporaciones transnacionales y dentro de ellas, las de origen norteamericano, en virtud de su importancia cuantitativa y cualitativa en el mercado y su mayor visibilidad relativa en la sociedad argentina. Al respecto, debe tenerse en cuenta que nueve de las veinte empresas líderes en el mercado local tienen participación mayoritaria de capitales de origen estadounidense. Lo mismo sucede con ocho de las veinte más importantes del sector alimenticio y bebidas.

Ahora bien, contrarrestando estos factores puede decirse que la creciente competitividad de los mercados promueve una constante reducción de costos lo cual dificulta el sostenimiento de las acciones hacia la comunidad y su profesionalización. Otra instancia que opera en igual sentido se relaciona con la influencia de los factores culturales que impregnan a las empresas locales, los cuales tienden a influir, al menos en un primer momento, en que las empresas extranjeras se inclinen más a adaptarse al medio que a transferir criterios aplicados en otros contextos. Es decir, se requiere la ruptura de factores inerciales que promueven más la adaptación que la modificación de los estándares locales.

Asimismo, la evidencia disponible permite afirmar que en general estas megacorporaciones de origen estadounidense, al igual que sus similares de diversa procedencia, concentran la mayor parte de sus donaciones lo más cerca posible de sus propias sedes. Así se ha demostrado en el caso de Europa Occidental (Cannon, 1995), donde existe poca relación, tanto en lo que se refiere a las empresas transnacionales originarias de los EEUU como las de otros países extra-comunitarios. Es decir, existe cierto grado de divergencia entre la creciente mundialización de las fuentes de ganancias y la inercia nacional que se observa en el destino de sus donaciones y otros aportes a la comunidad.

De la interacción de factores que empujan en uno y otro sentido, pareciera desprenderse que el tema que nos convoca se encuentra atravesando un decidido proceso de ‘instalación’, siendo aceptado, poco a poco, como un aspecto de consideración necesaria para el funcionamiento empresarial contemporáneo. Nuestro estudio nos permitió, además de verificar que las empresas comienzan plantearse cuestiones ya no relacionadas con *la conveniencia o no* de realizar acciones extracomerciales hacia la comunidad sino sobre *cómo y a qué escala* deben ser éstas desarrolladas e implementadas, las tendencias y las potencialidades existentes para lograr mayores resultados para la empresa y para la comunidad.

III. Las Motivaciones

¿Cuáles son los motivos que las llevan a destinar tiempo, personas y recursos en general al desarrollo de actividades hacia la comunidad que exceden los intereses comerciales inmediatos de la firma?

Existen diversas razones por las cuales una firma dinámica busca desarrollar proyectos con la comunidad, en un nivel general la principal motivación suele ser la propia percepción de quienes la conciben como un organismo complejo sometido a la influencia de múltiples actores, frente a los cuales se requiere arbitrar una respuesta. En segundo término, pueden citarse la visión de la problemática social de quienes dirigen sus destinos, la búsqueda de prestigio y de legitimación social, así como del reforzamiento del espíritu de pertenencia y motivación entre quienes la conforman.

En los últimos años el interés por este fenómeno ha crecido significativamente tanto entre académicos como entre líderes empresariales, favoreciendo la realización de numerosos estudios, publicaciones y diversos eventos de producción y circulación de conocimientos. Entre ellas merecen particular atención los siguientes modelos explicativos (Burlingame & Young, 1996).

- **Modelo Neoclásico o de Productividad Corporativa:** asume que el propósito y la motivación del accionar social es contribuir al desarrollo de habilidades empresariales para optimizar la generación de beneficios económicos. Favorece el desarrollo de criterios de evaluación focalizados sobre los niveles de productividad, de las ventas y de la situación financiera.
- **Modelo Ético o Altruista:** se basa en la consideración de que los excedentes financieros permiten a los líderes empresariales hacer ‘lo que es correcto para la sociedad’ sin tomar en consideración ningún tipo de interés de la empresa. El accionar solidario es una responsabilidad de todas las personas y se encuentra más allá de todo criterio económico.
- **Modelo Político:** entiende a las actividades extracomerciales como un medio para establecer relaciones positivas con otros actores sociales, de modo tal de generar un marco de condiciones óptimas para el funcionamiento de la compañía. Actúa en dos niveles: uno externo, donde el fin es limitar la interferencia gubernamental así también como legitimar su poder económico en el conjunto de la sociedad; y un nivel interno, a través del cual se pretende favorecer una alta implicación del personal con los objetivos de la empresa.

- **Modelo ‘Stakeholder’ (o red de intereses):** la compañía es entendida como una compleja red de relaciones que afecta, de diversos modos, a un amplio espectro de actores sociales, donde cada uno puja por alcanzar sus propios objetivos. Aquí, el accionar social es entendido como una suerte de ‘lubricante’ de los distintos vínculos e intereses en juego.

Cada uno de estos cuatro paradigmas prioriza una determinada dimensión de análisis: la productividad y los beneficios comerciales en el primero, el criterio ético en el segundo, el poder corporativo en el tercero, y la puja de intereses particulares o sectoriales en el cuarto modelo explicativo.

Con respecto a la realidad local, del universo de empresas analizadas se desprende con fuerza -ya sea de modo abierto o implícito- una noción sencilla que aparece como el criterio incentivador del accionar solidario de estas compañías: la figura “*buen vecino*”, concepto que pone de manifiesto la intención de desarrollar una adecuada integración con su entorno social así como también la vocación por ‘devolver a la comunidad parte de lo recibido’.

- *La compañía tiene la filosofía de ser un vecino más.*
- *Prendemos ser buenos ciudadanos corporativos en la comunidad donde desarrollamos nuestras actividades.*
- *La corporación aspira a ser un buen ciudadano de los países en los que opera, y de esa manera promueve las actividades filantrópicas.*

El valor de la noción de *buen vecino* está dado por el hecho de que presenta una doble función articuladora del accionar hacia la comunidad, actuando como *criterio explicativo-operativo* de las relaciones que entabla con su entorno:

- Por un lado brinda un marco conceptual: la noción de vecindad hace referencia a un espacio social compartido, donde la empresa aparece como un actor entre otros actores, con responsabilidades igualmente compartidas. Las ideas de bien común y de solidaridad se configuran no como aspectos residuales o secundarios propios de eventuales iniciativas altruistas sino como instancias básicas del comportamiento cotidiano. De este modo, la relación que se propone con esos ‘otros’ es de tipo dialogante, es decir, de igual a igual, de vecino a vecino, aunque cada uno con capacidades diferentes.
- Por otro lado, permite la articulación de modalidades de acción y campos de desempeño concretos: ciertos lugares le competen al vecino y ciertos lugares no, así como ciertos temas, ciertas formas de actuar, ciertas actitudes. De este modo, la aplicación de esta noción permitiría delimitar qué es lo que a la compañía, en tanto *buen vecino*, le corresponde hacer, cómo, cuándo, dónde, por quién, con quién.

Un aspecto de significativa importancia que se deriva de lo anterior es que al entenderse el carácter de *buen vecino* como un componente de identidad de la empresa –y ya no como un aspecto aislado y esporádico de ciertos sectores o ciertas personas- permite vincular al accionar filantrópico con la estrategia global de la firma.

Estos rasgos que presentamos como propios de la figura considerada pertenecen al campo teórico ya que su aplicación práctica, como se expondrá, no se da de modo tan definido. Sin embargo consideramos que estos aspectos se encuentran presentes de modo latente aún en aquellas iniciativas con alto grado de informalidad.

Del análisis del comportamiento de las empresas consideradas se ha podido apreciar que existen factores objetivos que tienen a modelar formas particulares de existencia de la figura del *buen vecino*, que vienen dados por ciertos rasgos específicos de cada una de las firmas y que incluye, entre otras, a las siguientes variables:

- Tipo de actividad.
- Tipo de cliente.
- Tipo de producto.
- Número de empleados.
- Ubicación geográfica.
- Tiempo y grado de inserción en la comunidad.
- Visibilidad ante la Opinión Pública.
- Valores culturales.
- Figuras líderes.
- Grado de vínculo con Casa Matriz.
- Presencia de fundaciones corporativa.

Estas son algunas de las variables que intervienen en la conformación del perfil del *buen vecino*, condicionando la modalidad del accionar filantrópico que adopta la empresa. Por ejemplo: la variable tipo de producto (por ejemplo ‘pasta dental’) abre un espectro determinado con respecto a las áreas temáticas de acción (salud, higiene, educación bucales), a los tipos de actividades (desde una campaña de prevención hasta actividades vinculadas con la donación de ‘productos propios’), a la elección de beneficiarios (‘niños que deben aprender a cepillarse bien los dientes’, ‘adultos que deben corregir malos hábitos de higiene’), entre otros. A su vez, esta variable se articula con el resto de las variables de modo particular en cada caso, permitiendo la configuración de campos de desempeño específicos.

Si bien la noción de *buen vecino* puede considerarse como compartida por todas las empresas, los motivos que en cada caso impulsan su adopción presentan un interesante grado de diversidad.

➤ *La preocupación por las actividades comunitarias tiene su fundamento en la filosofía y la política de la corporación.*

- *La compañía tiene una cultura definida, y entre sus valores está el respeto por la comunidad. Esta acción es entendida como una necesaria relación, amigable, entre la empresa y la comunidad en la que trabaja y hace negocios.*
- *Nuestro producto al ser muy doméstico, y encontrarse muy arraigado en las personas desde pequeñas, genera que la gente espere por parte nuestra un compromiso. Esto nos obliga a tener una relación muy activa con la comunidad.*
- *La empresa se orienta a tener una sensibilidad social e interpretarla en función de la integración en la comunidad donde está desarrollando su negocio o su actividad. Dada la alta exposición y presencia en todo el país, siempre existe una elevada expectativa por parte de la comunidad.*
- *Nosotros tenemos actividades de marketing, propias de comunicación de la compañía, que buscamos estén relacionados con un beneficio directo o indirecto a entidades de bien público.*
- *La compañía tiene la filosofía de que hay que dar de vuelta a la comunidad un poco de lo que se recibe. Además nosotros tenemos una cultura como corporación que queremos imbuir en la gente que trabaja con nosotros. Para nosotros es importante que la gente también devuelva algo, y de alguna forma vehiculizar esto hacia el trabajo voluntario en la comunidad. Creemos que además esto mejora la moral de la gente, los hace sentir mejor; hay una cantidad de cosas que van de la mano de esto.*
- *El cambio de CEO introdujo una nueva política con respecto a la filantropía. Viene con una tendencia muy fuerte en el tema y su idea es que la empresa se vea más involucrada en este tipo de cosas.*

Estas declaraciones realizadas por los entrevistados están señalando como los principales motivos impulsores del desarrollo del rol del *buen vecino* se corresponden con: políticas derivadas de la casa matriz, condiciones estructurales (tipo de producto, tamaño, ubicación geográfica, etc.), influencias de la filosofía y la cultura corporativa, expectativas y demandas ejercidas por distintos sectores de la sociedad, búsqueda de optimización de las oportunidades de negocios, la importancia otorgada a acciones destinadas a fortalecer la motivación interna, presencia de figuras líderes.

Lejos de excluirse entre sí, estos factores se presentan por lo general simultáneamente, aunque articulados de modo particular en cada caso.

Como puede apreciarse, la noción de *buen vecino* ofrece un alto potencial descriptivo en tanto atraviesa desde una perspectiva pragmática a los cuatro modelos teórico-descriptivos presentados previamente, ya que:

- a) supone el ejercicio de un comportamiento ético por parte de la empresa (*Modelo Altruista*), lo cual
- b) favorece un clima de aceptación por parte de la comunidad y facilita la legitimación del accionar global de la empresa (*Modelo Político*), lo que a su vez
- c) permite el desarrollo de modalidades de interrelación más abierta y flexible entre los distintos actores sociales en la puja por sus objetivos (*Modelo Stakeholder*), todo lo cual, en definitiva,
- d) tiene repercusiones positivas en el rendimiento productivo de la empresa (*Modelo Neoclásico*).

A partir de los testimonios y las experiencias relevadas se advierte la presencia de un fuerte clima de cambio que parece incidir en el afianzamiento de la noción de *buen vecino*.

El referido *clima de cambio* se percibe en dos niveles:

- **Nivel Contextual.** Como ya fuera señalado previamente, las transformaciones estructurales que atraviesa el país desde comienzos de la presente década implican modificaciones del escenario actual, de sus reglas de juego, y del rol de los distintos actores sociales. Algunos de sus aspectos son:
 - ✓ El retraimiento del rol del estado.
 - ✓ Las nuevas condiciones del mercado.
 - ✓ Una mayor exposición mediática.
 - ✓ Creciente fragmentación y exclusión social.
 - ✓ Nuevas y mayores demandas desde una sociedad civil cada vez más organizada.
- **Nivel Interno.** La gran mayoría de las compañías consideradas manifiestan encontrarse en algún proceso de cambio significativo:
 - ✓ Incorporación de nuevos CEO's con experiencias internacionales.
 - ✓ Fusiones con otras empresas.
 - ✓ Reestructuraciones internas.
 - ✓ Inserción reciente en el país.
 - ✓ Participación en nuevos mercados.

Las tendencias emergentes parecen ir configurando un marco en el cual las interrelaciones entre los distintos actores del acontecer económico y social presentan un espectro de posibilidades inéditas que abre la posibilidad a cada uno de ellos de desarrollar estrategias proactivas. De aquí podríamos desprender la importancia de conferirle un *valor estratégico* a la

noción de *buen vecino*, como una semilla para la construcción de *ciudadanía empresaria*, ya que representa una valiosa herramienta para la adecuación por parte de la empresa a los desafíos y necesidades que plantea la realidad actual.

En este sentido, las empresas norteamericanas, consideradas como la vanguardia en el tema, han manifestado que los beneficios del accionar filantrópico se refieren principalmente a tres aspectos:

- ✓ mejoramiento de la imagen corporativa;
- ✓ incremento de la implicación del personal;
- ✓ fortalecimiento de los lazos con los clientes.

El valor de la noción de *buen vecino* está dado por su potencial explicativo, operativo y estratégico. Esta noción, fuertemente instalada en un nivel discursivo, presenta ciertas debilidades con respecto a su efectivización, ya que su aplicación concreta generalmente se da:

- de modo fragmentario, cuando se implementa sólo desde determinadas áreas o a programas de acción específicos; o bien
- de modo informal, cuando sus distintos rasgos no son pensados integralmente, sistematizados y desarrollados.

IV. Los Criterios de Acción

The Conference Board señala a través de una investigación que los directivos encargados de las contribuciones empresariales se enfrentan en la actualidad con grandes desafíos derivados de la complejidad de las demandas contemporáneas a la que se encuentran expuestas las compañías.

La resultados de la investigación mencionada identifican a la ***planificación estratégica de las funciones contributivas*** como un modo para abordar esas presiones, integrando los objetivos económicos con un accionar hacia la comunidad más efectivo, especialmente cuando los recursos con los cuales trabajar son escasos.

En la actualidad se confrontan, entonces, dos tipos de modelos: uno tradicional y uno nuevo, denominado este último “*new corporate philanthropy*” o “*strategic philanthropy*”. Estos modelos pueden esquematizarse del siguiente modo:

Modelo tradicional	Modelo emergente
No integrado al funcionamiento global de la empresa.	Integrado a otras áreas de la empresa (Marketing, Relaciones Públicas, Recursos Humanos, etc.) y a su estrategia global.
Toma de decisiones en función de <i>criterios personalistas</i> .	Estructuras y personal especializado (<i>criterios estratégicos organizacionales</i>).
Carente de criterios de evaluación.	Mecanismos de evaluación y seguimiento.
Carente de criterios de focalización explícitos.	Criterios de selección de destinatarios, áreas temáticas, zonas de acción, entre otros.
Participa sólo el nivel el nivel gerencial.	Programas que favorecen la implicación del conjunto del personal (y no solo a nivel implementación).
Reactivo a demandas externas.	Proactivo.
Acción aislada de otras organizaciones.	Alianzas estratégicas.
Los recursos aportados son mayormente dinero o productos propios.	Multiplicidad de recursos aportados (materiales, recursos humanos y experticia).

Los beneficios que las compañías norteamericanas manifiestan con respecto a este modelo se focalizan principalmente sobre tres puntos:

- ✓ mejoramiento de la imagen corporativa;

- ✓ incremento de la implicación del personal;
- ✓ fortalecimiento de los lazos con los clientes.

Estas modalidades se corresponden con una nueva interpretación de las contribuciones empresariales, consideradas progresivamente como una función más de la compañía. En el referido estudio se señala, en este sentido, que no necesariamente se precisa contar con un staff numeroso o grandes sumas de dinero para desarrollar programas acorde a las emergentes demandas tanto internas como de la comunidad; lo importante es la visión y la voluntad para afrontar el cambio.

Con respecto a las empresas argentinas consideradas los datos indican la coexistencia de elementos propios de los dos modelos mencionados incluso al interior de una misma empresa. Esto puede graficarse a través de las siguientes cifras:

- el 94% de las empresas analizadas desarrollan acciones benéficas que pueden ser asociadas al modelo tradicional, como por ejemplo donaciones, padrinazgos, compra de tarjetas festivas (modalidad 'filantropía');
- en tanto que un 53% implementa acciones más complejas que generalmente adoptan la forma de proyectos o programas y que podrían enmarcarse en el modelo estratégico, como por ejemplo programas de reciclado en alianza con organizaciones del tercer sector, campañas de educación vial, programas de empleo para discapacitados (modalidad 'inversión social').

Los criterios de acción que rigen las actividades que se enmarcan en esta segunda modalidad podrían ser resumidos de la siguiente manera:

- Planificación estratégica del accionar solidario (que implica determinación de aspectos tales como áreas temáticas, destinatarios, de modalidades de implementación, mecanismos de evaluación).
- Sinergias entre áreas, tanto al interior de la empresa como con sus plantas y entre éstas últimas.
- Vinculación con la estrategia global y la cultura de la empresa. (consideración de mercados, política de negocios, clientes, valores, etc.).
- Participación del personal .

Caber remarcar que estos criterios, si bien presentan un cierto grado de aplicación y desarrollo para la realidad argentina, no se presentan por lo general de un modo sistemático e integral, y su escala es incipiente. Asimismo es importante señalar que se trata de 'emergentes', y no necesariamente de tendencias hacia las cuales se dirija el comportamiento empresario.

Factores Promotores

De acuerdo al relevamiento realizado, la posibilidad de aplicación y desarrollo de estos criterios se encuentra relacionada con la presencia de:

- **Figuras líderes.** En los casos más cercanos al modelo emergente se observó la intervención presencia de personas con:
 - ✓ Vocación, entusiasmo, dedicación.
 - ✓ Capacidad para ser escuchado hacia arriba (directivos locales y casa matriz).
 - ✓ Capacidad para ser escuchado hacia abajo (implicando al personal).
 - ✓ Capacidad para ser escuchado horizontalmente (gerentes de otras áreas, lo que permite el desarrollo de sinergias; y otras empresas y organizaciones lo que permite el desarrollo de alianzas).
 - ✓ Capacidad de organización, acción, aplicación práctica.

- **Mecanismos institucionales,** como por ejemplo:
 - ✓ lineamientos orientadores y cohesionadores del accionar, en tanto establecen áreas de acción, objetivos y metas.
 - ✓ mecanismos e instrumentos que permiten la operacionalización de los lineamientos y promueven y canalizan la participación de los distintos miembros (programas, incentivos, recursos, capacitación).

- **Clima organizacional** que estimule la implicación de los distintos miembros y que les permita sentir como propio el accionar desplegado, (“no impuesto desde arriba y desde afuera”). Un clima motivante y participativo facilita la vinculación entre los objetivos empresariales y personales.

- **Cultura.** Los valores claros, fuertes, arraigados y a la vez con capacidad de apertura a los cambios contextuales otorgan sentido y credibilidad, por lo que las empresas que cuenten con ellos presentan una significativa ventaja para desarrollar un accionar sostenible en el largo plazo y con la implicación de sus miembros.

Vínculo Casa Matriz-Sede Local

En el desarrollo de estos criterios tienen una gran incidencia la casa matriz, ya sea directamente o través de la fundación corporativa. Este es un valor diferencial que presentan las empresas norteamericanas con respecto a sus pares nacionales y que muchas veces por desconocimiento, indiferencia o incapacidad no aparece plenamente aprovechado.

La relación Casa Matriz / Sede Local se basa en el reconocimiento de una política global de la compañía, compartida a su vez por todas las filiales ubicados a lo largo del mundo, cuya implementación final queda en manos de la filial.

Esta política global implica:

- Una cultura corporativa, compuesta de valores fuertemente arraigados y de gran tradición solidaria en todos los casos. Este aspecto es reconocido en las casas locales argentinas, considerándose un aspecto propio de la ‘idiosincrasia norteamericana’.

- Con respecto al accionar hacia la comunidad, un conjunto de lineamientos operativos que van desde aspectos básicos, como actuar en un marco de ética, no vincularse con partidismos políticos o religiosos, relacionarse con organizaciones en regla, hasta cuestiones más desarrolladas, como por ejemplo la delimitación de áreas específicas de acción.
- La disponibilidad de programas de acción, que pueden ser de dos tipos:
 - 1) aquellos que son implementados por Casa Matriz y permiten la participación de las filiales, como por ejemplo concursos, acuerdos corporativos con organizaciones solidarias internacionales, programas específicos como reconstrucción de monumentos;
 - 2) aquellos que pueden ser importados y ejecutados por las propias casas locales, como por ejemplo matching programs, programas de voluntariado, actividades específicas como un panel comunitario.

- Diversas modalidades de estímulo y reconocimiento del accionar filantrópico, como por ejemplo, premios y artículos en publicaciones internas.

Si bien la relación Casa Matriz / Sede Local es en todos los casos similar, y en términos generales todas las políticas globales presentan en algún grado los aspectos recientemente señalados, se han percibido variaciones importantes entre las empresas en lo que respecta a la estrechez de dicho vínculo, el cual se encuentra relacionado con:

- el grado de estímulo y recursos puestos a disposición desde el exterior hacia las filiales, y
- el nivel de conocimiento y aprovechamiento de estos recursos (en los casos posibles) desde las casas locales hacia casa matriz.

Del total de empresas consideradas

- ◆ Cinco están desarrollando al menos una actividad o programa que ha sido importado algunos con mayor o menor éxito, en este caso, todos de casa matriz. Por ejemplo:
 - Incorporación de un determinado porcentaje de personal discapacitado.
 - Programas de voluntariado.
 - Matching Programs.

- ◆ Diez están participando de al menos una actividad o programa de casa Matriz o la fundación corporativa. Por ejemplo:
 - Reexportación de pilas.
 - Concursos anuales de la fundación.
 - Programas de donación de la fundación.
 - Acuerdos corporativo con organizaciones como UNICEF.
 - Programa de reconstrucción de monumentos de la fundación.
 - Limpieza Simbólica de Espacios Verdes.

En un número significativo de casos, entre los que se incluyen muchos que no participan ni han importado actividades o programas corporativos, la influencia de la casa matriz se percibe en

el nivel de las recomendaciones, sugerencias y, en términos más generales, de los valores culturales propios.

Con respecto a **las fundaciones**, la influencia de estas en la configuración del accionar social de las empresas se manifiesta en:

- la realización de actividades como concursos anuales de presentación de casos, los cuales deben enmarcarse en determinadas áreas temáticas o modalidades de acción;
- la asignación de fondos para actividades establecidas desde la fundación;
- la puesta a disposición de instrumentos, como programas de acción.

V. Resumen y Conclusión

El relevamiento realizado permite afirmar que la consideración del accionar de las empresas hacia su entorno social se encuentra atravesando un decidido proceso de 'instalación' en el medio local, siendo entendido poco a poco como un aspecto necesario para alcanzar un desempeño empresarial adecuado a las exigencias contemporáneas. En este sentido puede apreciarse que los planteos se focalizan ya no sobre *la conveniencia o no* de realizar acciones hacia la comunidad sino sobre *cómo y en qué escala* deben ser éstas desarrolladas e implementadas.

Hemos considerado que la *noción de buen vecino*, compartida por la mayoría de las empresas consideradas en este estudio, presenta en este sentido un alto valor:

- a) *explicativo*, en tanto fundamenta el desarrollo del accionar filantrópico empresarial,
- b) *operativo*, en tanto propone determinados campos y modalidades de desempeño, y
- c) *estratégico*, en tanto se presenta como una instancia adecuada para enfrentar los desafíos que plantean los escenarios actuales.

A su vez, y desde la perspectiva general que propone este criterio, se verifica la emergencia de un *nuevo modelo de desarrollo de actividades hacia la comunidad*. Enfatizamos el término "emergencia" en vez de "convergencia", es decir estamos ante un fenómeno que encuentra algunos puntos de coincidencia con los nuevos paradigmas pero que a la vez exhibe importantes déficits tanto en lo que se refiere a la extensión y profundidad de las acciones encaradas como, y por sobre todo, al lugar que ocupan en la estrategia de las firmas. Creemos que no sólo es necesario que se cumpla una mera condición cuantitativa para la convergencia, sino que este hecho requiere de un medio ambiente altamente competitivo con una fuerte presencia de organizaciones de defensa del consumidor y otras de *advocacy* que ejerzan influencia sobre las empresas. Precisamente, es este medio ambiente el que no es convergente, en virtud de las diferencias culturales y de la propia estructura económico-social que caracteriza ambas realidades.

Sin embargo, la importancia de este modelo está dado por sus potenciales para la aplicación estratégica del accionar filantrópico que, a su vez, permite fortalecer el carácter proactivo de la empresa y favorece el aprovechamiento adecuado de lo que previamente denominamos como criterios configuradores básicos de las acciones sociales de la empresa:

- a) La planificación estratégica del accionar solidario.
- b) El desarrollo sinergias entre distintas áreas de la organización.
- c) La integración a la estrategia global y la cultura de la empresa.

- d) Un alto grado de participación del personal.
- e) El establecimiento de alianzas con otras instituciones.

Tanto el criterio de *buen vecino*, y su noción más radical: *empresa ciudadana*, como el *modelo emergente*, en tanto una primera aproximación operativa a estas nociones, se encuentran en proceso de definición, siendo su aplicación efectiva mayormente de tipo fragmentaria, asistemática e informal. De este modo, si bien nos encontramos con tendencias auspiciosas, se hace necesario desarrollar estrategias de acción que permitan un cambio cualitativo en las empresas y en las organizaciones de la sociedad civil y un mejor aprovechamiento y despliegue de las potencialidades existentes.

Entre las *dificultades o debilidades* que actualmente presenta el accionar de las firmas con vistas al desarrollo y el fortalecimiento de estas dos instancias: la figura del *buen vecino* y el *modelo emergente*, pueden mencionarse:

- ✓ La alta supeditación a iniciativas individuales.
- ✓ Escasez de mecanismos institucionales.
- ✓ El desconocimiento de recursos disponibles por parte de Casa Matriz o la fundación, o incapacidad para aplicar dichos recursos.
- ✓ El bajo grado de especialización del personal a cargo del accionar filantrópico.
- ✓ La escasa existencia de programas de voluntariado.
- ✓ La desconexión entre empresas.
- ✓ El desconocimiento y/o desconfianza con respecto a las capacidades específicas de las organizaciones del tercer sector.
- ✓ El bajo desempeño de las instancias intermedias.
- ✓ Los bajos estímulos provenientes desde el Estado.
- ✓ La baja transparencia de los procedimientos legales.

Como contrapartida pueden señalarse los siguientes *aspectos positivos*, tanto actuales como potenciales, cuyo desarrollo permitiría superar muchos de los problemas mencionados:

- ✓ La presencia de figuras líderes.
- ✓ Casos en los que se verifica la existencia de un efectivo soporte a nivel corporativo, que además de actuar mayormente como un estímulo significativo, permite disponer de un abanico de recursos.
- ✓ La existencia de presupuestos o montos específicos para el área, que van permitiendo la institucionalización del accionar.
- ✓ Casos de programas integrales y en sinergia con otros departamentos de la empresa
- ✓ Casos de acciones conjunta entre empresas en áreas estratégicas.
- ✓ Casos de alianzas estratégicas con organizaciones del tercer sector.

Deben también mencionarse también como aspectos que permiten vislumbrar la existencia de un marco con grandes potenciales para el desarrollo de un accionar social empresario coherente con los tiempos que corren a:

- ✓ **La idea y el hecho del cambio**, que se experimenta en las compañías tanto a nivel interno como del contexto social general.
- ✓ **La actualidad del tema**, derivada de la importancia que la agenda pública le va otorgando, la cual es corroborada por el progresivo espacio ganado en los distintos medios masivos, y el reconocimiento social que implica.

Consideramos entonces que la emergencia en el discurso de la noción de *ciudadanía empresaria*, la referencia a la figura del *buen vecino* como criterio explicativo, operativo y estratégico y el despuntar de un modelo de acción más en sintonía con las mejores prácticas internacionales en la materia, permiten considerar la existencia de un cierto margen para el desarrollo de formas convergentes con los estándares de referencia. No creemos que exista un continuo entre la figura del *buen vecino* y la *ciudadanía empresaria*, sólo afirmamos que la referida figura expresa la inscripción de la empresa en una comunidad, y es sólo en esa medida, vale decir cuando se combinan los elementos simbólicos de un discurso con los de índole operativa que le dan contenido real, que ambas instancias aparecen como una contribución de las empresas la construcción de ciudadanía.

Pero, en qué sentido puede otorgársele el título de ciudadano a una organización, a un cuerpo colectivo, cuando ésta es un atributo propio de los individuos. Y más aún, ¿puede pensarse que las empresas están en condiciones de construir ciudadanía cuando por lo general, están muy lejos de ser organizaciones democráticas, y, como señala Castoriadis, lo que tiende a predominar en su interior es un tipo de poder, de estructura, de jerarquías y de organización cuya validez rechazaríamos para la sociedad en su conjunto?

En un mismo sentido, nos enfrentamos en la actualidad al dualismo asociado a la hegemonía de lo privado: por una parte, la empresa que aparece como el lugar central de la vida social contemporánea y como la heroína de los tiempos modernos (Weil, 1992) y, por la otra es sometido a un creciente cuestionamiento por el poder que han acumulado y que aparece con un sesgo más marcado en los países subdesarrollados, por la paralela debilidad regulatoria que muestran los Estados y la sociedad en estas naciones.

Heroína o villana, en la actualidad la empresa tiende a constituirse en un centro de referencia fundamental para la sociedad. En este contexto las compañías que miran más allá de lo inmediato tienden a salir del silencio que supone la mera producción de bienes y servicios y articulan un discurso que expresa en nombre de qué y para qué producen. En la medida que integran a su quehacer cotidiano el vínculo con el entorno, van perfilándose como un ciudadano que asume nuevas responsabilidades.

En este contexto, creemos que la noción de *ciudadanía empresaria* puede tomar sentido auténtico en la medida que las firmas establezcan una conexión con la comunidad que tienda a generar formas de inclusión en los problemas que atañen a esa comunidad. Sin embargo, como sabemos que el concepto de ciudadanía implica algo más que "ser parte de", vale decir implica una condición que tiene que ver con la igualdad, resulta por demás dificultosa una traslación mecánica del concepto político de ciudadanía a las empresas.

Por otra parte, no se nos escapa que el propio concepto de ciudadanía se encuentra jaqueado en un mundo en que prima la fragmentación y la exclusión social; y en el que las empresas, amparadas en el argumento de las necesidades que les impone la globalización económica, reducen continuamente sus planteles de personal y/o reajustan los salarios de sus empleados. Estos fenómenos corren en paralelo con la sensación que experimentan las personas en su relación con el acceso a la multitud de bienes y servicios que existen en las sociedades modernas. Así, el consumo de bienes y el escenario generado por los medios masivos de comunicación se han convertido en factor clave para la inclusión social. Fenómenos tales como: pertenencia, derechos y representación de intereses, encuentran en el consumo privado y en el mercado mediático mayores respuestas que las que ofrecen las reglas abstractas de la democracia o la participación en los espacios públicos (García Canclini, 1995).

En virtud de lo expuesto pensamos que una *empresa ciudadana* sólo puede serlo en la medida que contribuya a la construcción de ciudadanía en el medio en el que actúa, es decir, en la medida que contribuya a que otros lo sean. Desde una perspectiva operativa, por ejemplo, una *empresa ciudadana* sería aquella que se orienta hacia la constitución de alianzas con organizaciones del tercer sector en proyectos de relevancia social, y dentro de ellos los que privilegian la construcción de ciudadanía por sobre aquellos impregnados de beneficiencia y el asistencialismo.

Más allá de las limitaciones expuestas a la vigencia de la noción de *ciudadanía empresaria*, cabe formular la hipótesis de si la expansión de esta denominación es sólo una nueva denominación de la tradicional responsabilidad social o de la filantropía corporativa o, está expresando las necesidades comunicacionales hacia las que empujan las operaciones globales de las compañías transnacionales en un contexto en que tiene a predominar una creciente desterritorialización (García Canclini, 1995).

En relación a ello puede señalarse, por una parte, que esta nueva situación implica para las empresas internacionalizadas una particular vinculación con algunos de los lugares en los que asientan sus operaciones. Por ejemplo, en buena parte de los países subdesarrollados su vinculación suele ser mayor desde el punto de vista de los requerimientos de factores de producción, particularmente mano de obra, que desde el punto de vista de su mercado demandante. Por lo tanto su compromiso con el medio social en el que operan no surge naturalmente de sus requerimientos de marketing sino que debe asociarse con otros intereses importantes para la compañía, como lo es su legitimación y la vigencia de un adecuado clima social para el desenvolvimiento de sus negocios.

Por otra parte, la contrastación de esta hipótesis requeriría de una búsqueda exhaustiva de la etiología del concepto *ciudadanía empresaria*. Al respecto, todo parece indicar que su origen puede ubicarse en los inicios de la década del noventa. En efecto, en el libro editado por Burlingame & Young en 1996: *Corporate Philanthropy at the Crossroads* el término que nos ocupa aparece citado en sólo uno de los artículos que forman parte de esta recopilación: *Why Research is Crucial to the New Corporate Philanthropy*, escrito por Craig Smith quien a su vez es el presidente de una organización denominada Corporate Citizen. Asimismo, Craig Smith participó en el equipo de investigadores convocado por el *Council on Foundations* para la elaboración de un documento, editado en 1996, cuyo título es *Measuring the Value of Corporate Citizenship*³.

En el artículo a que hemos hecho referencia en primer lugar, Craig Smith define un *nuevo paradigma de filantropía empresaria*, que el autor asocia con el término *ciudadanía empresaria*. El paradigma de referencia, ubica a las acciones filantrópicas de forma tal que sean capaces de poner en juego el conjunto de recursos con que cuenta la empresa al servicio de la sociedad, y en esa medida la ayuden a ser más competitiva. Es decir, la empresa sirve mejor al interés de la comunidad y al de la propia compañía si logra integrar productos, recursos humanos, recursos financieros, y capacidad de gestión a favor (y en nombre) del cambio social. Para demostrar en qué medida este enfoque agrega valor a la estrategia general de los negocios Smith propone un programa de investigaciones y un sistema de evaluación permanente de las funciones contributivas de la firma. Los sujetos de este proceso son las grandes corporaciones y en particular las globales⁴.

En consecuencia, todo parece indicar que *ciudadanía corporativa* es una denominación que aparece asociada al nuevo modelo de acción social propuesto por y para grandes las empresas que deben operar en contexto muy diversos y en un ambiente de creciente competencia derivados sus operaciones a escala global. En tal sentido, puede entreverse que el término podría salir al encuentro de los cuestionamientos que han sufrido algunas corporaciones transnacionales por cuestiones ligadas al medio ambiente, minorías, la explotación de mano de obra infantil por parte de subcontratistas, y otros asuntos puestos en el espacio público por entidades de *advocacy* en los países desarrollados.

³ En América Latina, por ejemplo, el término aparece en el artículo en portugués del empresario brasileño Carlos Martinelli *Empresa Ciudadana: Una visión innovadora para la acción transformadora*. Allí define a la empresa ciudadana como aquella que pone su compromiso ético, sus talentos, su tiempo y sus recursos materiales como factores estratégicos para el desarrollo del bien común. Entre los recursos mencionados, Martinelli destaca por sobre todo aquellos constituidos por los voluntarios que posibilitan la movilización de todos los otros resortes con que cuenta la compañía.

⁴ En un estudio efectuado a partir de una encuesta que realizó en el año 1997, el Centro de Relaciones Empresariales Comunitarios del Boston College, observó que "la nueva y más significativa tendencia es un aumento en el número de empresas que ahora asignan recursos a programas globales de civismo empresarial" (Extraído de Sociedad y Valores Estadounidenses, *Estados Unidos Nación de Voluntarios*. Publicación Electrónica de USIS, Vol. 3, Nº 2, Septiembre de 1998).

Por otra parte, tanto para aquellas empresas dirigidas al mercado mundial como para las direccionadas al mercado interno, no sólo la necesidad de diferenciarse y mejorar su competitividad puede ser un elemento motivacional de involucramiento con proyectos sociales relevantes, sino también la propia hegemonía que ha alcanzado la visión empresarial y su consecuente extensión a nuevos ámbitos, apoyada en el discurso que realza las virtudes de lo privado por encima de lo público, parece demandar una transición desde el terreno de los enunciados al de los hechos concretos.

Un factor no menos relevante, lo constituye la presión que comienza a ejercer la sociedad civil hacia las firmas. Puede preverse que, conforme se consolida y se extiende la hegemonía de las empresas aumentan paralelamente las expectativas sociales y, en consecuencia, crece la apelación para que se incrementen en calidad y cantidad las acciones de diversa índole destinadas a la atención de las necesidades más apremiantes

En particular, los consumidores en forma individual y a través de organizaciones que los nuclean pueden tener una gran influencia sobre las empresas. Cuanto más estrictos sean en sus decisiones de compra, mayores acciones hacia la sociedad encararán las compañías para reforzar la fidelidad del público hacia sus productos o servicios.

En un mundo globalizado el desempeño de una firma puede verse favorecido, como decíamos, por aquellas conductas que se orientan hacia una actitud socialmente responsable, pero las fuerzas de la globalización pueden empujar también en sentido contrario, hacia la búsqueda de una permanente reducción de los costos.

Mirado entonces desde una óptica meramente de "sumas y restas" las actuales condiciones parecieran plantear la coexistencia de fuerzas que empujan con diversa intensidad en una y otra dirección. El "desempate" está necesariamente en las fuerzas que provienen desde fuera del mercado, desde la sociedad civil.

Bibliografía

- Alperson, Myra (1995)
Corporate Giving Strategies That Add Business Value, A Research Report, **The Conference Board**, New York.
- Balian de Tagtachian, Beatríz (1998)
Pobreza y filantropía empresarial, Mimeo, Buenos Aires.
- Bartoli, Annie (1992)
Comunicación y Organización, Ed. Paidós, Buenos Aires.
- Burlingame, D. & Young, D. (1996)
Corporate Philanthropy at the Crossroads, Indiana university Press, Indianápolis.
- Cannon, Tom (1994)
La Responsabilidad de la Empresa, Ed. Folio, Barcelona.
- Castel, Robert (1996)
El Advenimiento de un Individualismo Negativo, revista **La Ciudad Futura**, Buenos Aires, Junio.
- Castoriadis, Cornelius (1997)
El Avance de la Insignificancia, EUDEBA, Buenos Aires.
- Centro Mexicano para la Filantropía (s/f)
La filantropía mexicana: diagnóstico y propuestas, Centro Mexicano para la Filantropía, México.
- Council on Foundations (1996)
Measuring the Value of Corporate Citizenship, Council on Foundations, Washington.
- Dabson, Brian (1991)
Company Giving in Europe, Directory of Social Change, London, England.
- Dobkin, Peter (1987)
A Historical Overview of the Private Nonprofit Sector, en Powell, Walter: **The Nonprofit Sector. A Research Handbook**, Yale University Press, New Haven.

- GADIS (1992) (1994)
Directorio de organizaciones no gubernamentales de promoción y desarrollo de Argentina, Serie Documentación Número 2, Buenos Aires.
- Fondos privados, fines públicos. Directorio de fundaciones empresarias argentinas**, Serie Documentación Número 4, Buenos Aires.
- García Canclini, Néstor (1995)
Consumidores y Ciudadanos, Ed. Grijalbo, México Aires.
- Goes de Paula, Sergio; Rhoden, Fabiola (1996)
Empresas e filantropia no Brasil: Um estudo sobre o Premio Eco, ISER, Mimeo, Río de Janeiro.
- Lipovetsky, Gilles (1994)
El Crepúsculo del Deber, Ed. Anagrama, Barcelona.
- Luna, Elba; Serrano, Rodrigo (1994)
La filantropía corporativa en Argentina. Un estudio preliminar, GADIS, Buenos Aires.
- Luna, Elba (compiladora) (1995)
Fondos privados, fines públicos. El empresariado y el financiamiento de la iniciativa social en América Latina, GADIS, Fundación Juan Minetti, Fundación Banco Mayo, Fundación Ford, Espacio Editorial, Buenos Aires.
- Makower, J. & Business for Social Responsibility
Beyond the Bottom Line, Simon & shuster, New York.
- Martinelli, Carlos (1997)
Empresa-Cidadã: Uma visão inovadora para uma ação transformadora, GIFE-Paz e Terra, Sao Paulo.
- Mc. Quail, Denis (1992)
Introducción a la Teoría de la Comunicación de Masas, Ed. Paidós-Comunicación, México.
- Mizrahi, Roberto (1995)
Los cambios en los estilos del financiamiento. Las donaciones versus. la iniciativa social, en Luna Elba (compiladora) (1995)
- Roitter, Mario M. (1995) (1995^a)

El Mercado de la Beneficencia, en Thompson, Andrés (compilador): **Público y Privado. Las organizaciones sin fines de lucro en Argentina**, Ed. Losada-UNICEF, Buenos Aires.

Cuando los Negocios no son Sólo Negocios, revista **ENOIKOS**, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Buenos Aires, Buenos Aires.

The Foundation Center (1994)

Foundation Giving. Yearbook of facts and figures on private, corporate and community foundations, The Foundation Center, Washington, USA.

Thompson, Andrés (1992) (1995)

Sin Fines de Lucro, **Separata Boletín Informativo Techint N° 272**, Buenos Aires, Oct.-Dic.

Useem, Michael (1987)

Corporate Philantropy, en Powell, Walter (ed.): **The Nonprofit Sector. A research book**, Yale University Press, New Haven.

Weil, Pascale (1992)

La comunicación Global. Comunicación institucional y de gestión, Ed. Paidós, Barcelona.

Wilensky, Alberto (1991)

Política de Negocios en Mercados Competitivos. Ed. Tesis, Buenos Aires

Ylvisaker, Paul N. (1987)

Foundations and Nonprofit Organizations, en Powell, Walter (ed.): **The Nonprofit Sector. A research book**, Yale University Press, New Haven.