

---

**UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**

**ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSGRADO**

---

**TESIS PRESENTADA PARA CUMPLIR CON LOS REQUISITOS FINALES  
PARA LA OBTENCION DEL TITULO DE MAGISTER EN DIRECCION  
ESTRATEGICA DE RRHH**

**Gestión de una organización sin fines de lucro  
y su relación con la Responsabilidad Social  
Empresaria (RSE) de las empresas donantes**

**AUTORA**

**TUTOR**

.....

.....

**Lic. Mirta C. Gaido**

**Lic. Claudio Moreno**

email: migalamza1@hotmail.com

email: claudio\_moreno@yahoo.com.ar

cel.: 15 500 79823

cel.: 15 636 52862

**SETIEMBRE 2013**

---

## **INDICE**

**Página**

<b>1. JUSTIFICACION DEL TEMA</b>	<b>3</b>
<b>2. ESTRUCTURA METODOLOGICA</b>	<b>7</b>
<b>2.1. Problema de investigación</b>	<b>7</b>
<b>2.2. Objetivo general</b>	<b>7</b>
<b>2.3. Objetivos específicos</b>	<b>7</b>
<b>2.4. ¿Cuál es el tema?</b>	<b>7</b>
<b>3. MARCO TEORICO</b>	<b>10</b>
<b>3.1. RSE y la Teoría del Bien Común</b>	<b>10</b>
<b>3.2. Solidaridad</b>	<b>12</b>
<b>4. EL TERCER SECTOR</b>	<b>14</b>
<b>4.1. El Tercer Sector y la Prensa</b>	<b>21</b>
<b>4.2. Declaración del Milenio – El Pacto Global</b>	<b>22</b>
<b>4.3. El Libro Verde</b>	<b>25</b>
<b>4.4. ONG´S</b>	<b>26</b>
<b>4.4.1 Management y Profesionalización en las OSC</b>	<b>30</b>
<b>4.4.2 ONG´S y la Sustentabilidad</b>	<b>34</b>
<b>4.5. Fundaciones</b>	<b>36</b>
<b>4.5.1 Marco Legal</b>	<b>36</b>
<b>4.5.2 Tipología</b>	<b>38</b>
<b>4.5.3 Fundaciones Empresarias</b>	<b>38</b>

---

<b>5.</b>	<b>RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA</b>	<b>45</b>
5.1.	Teorías sobre RSE	46
5.2.	De la Filantropía a la RSE	53
5.2.1.	Coherencia y RSE	59
5.2.2	Toma de conciencia y RSE	62
5.2.3	Empresa y Ética	63
5.3.	La RSE y los consumidores	67
5.4.	La RSE y el Marketing	70
5.5.	RSE en la Argentina	72
5.6.	Gobernanza	77
<b>6.</b>	<b>FUNDACION BANCO DE ALIMENTOS</b>	<b>80</b>
6.1.	Descripción	80
6.2.	Antecedentes – Historia	80
6.3.	Misión	85
6.4.	Organigrama	87
6.5.	Actualidad de FBA	88
6.6.	La FBA y el Ámbito Académico	96
6.7.	Voluntarios y Voluntariado	99
<b>7.</b>	<b>ORGANIZACIONES CON Y SIN FINES DE LUCRO:</b>	
	Similitudes y diferencias	104
<b>8.</b>	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>108</b>
<b>9.</b>	<b>ANEXOS</b>	<b>113</b>
<b>10.</b>	<b>SIGLAS UTILIZADAS</b>	<b>134</b>
<b>11.</b>	<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>135</b>

---

## **1. JUSTIFICACION DEL TEMA**

**4.271.497 kilos de alimentos-----88.033 personas**

Estas cifras no dicen lo que significan si no están ubicadas en el contexto que las genera.

Según un informe de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), 1400 millones de personas desperdician alimentos, mientras que 2000 millones de personas sufren de desnutrición.

En la nota del diario La Nación (2013), titulada Jornada Mundial del Ambiente, el Papa Francisco dijo que "tirar la comida es como robar de la mesa del pobre".

La Fundación Banco de Alimentos es una organización sin fines de lucro que busca ser un puente entre aquellos que padecen hambre y aquellos que, desean colaborar. Los números arriba citados, representan la cantidad de kilos de alimentos rescatados mediante donación y distribuidos entre las 563 instituciones que llegan a las personas que no tienen alimentación suficiente, en 2012. (42)

Las funciones que las organizaciones sin fines de lucro llevan adelante en la sociedad, demandan una gestión administrativa y de los recursos humanos tan eficiente como las organizaciones empresariales con fines de lucro. Sólo que en su caso deben atender al motivo por el que existen, es decir, la misión, los valores y los objetivos con los cuales producirán cambios en la sociedad.

Las organizaciones sin fines de lucro cumplen un rol importante en el contexto social y económico del país, ya sea por la falta de asistencia del Estado o, en otros casos, por una toma de conciencia comunitaria. (41)

La población sin recursos suficientes para alimentarse ha continuado creciendo durante los últimos años. En procura de solucionar parte de esta problemática, las organizaciones sin fines de lucro, son un ejemplo de solidaridad.

(42) Reporte Anual 2012 - F.B.A

(41) Organizaciones sin fines de lucro, Magliori G., 1997.

---

Las mismas dirigen su atención a problemas sociales de diversa índole tales como educación, niñez, discapacidad, salud, cultura, etc. Pero su accionar tiene que ver, también, con generar ingresos y son fuentes importantes de empleo. (2)

Según Mario Roitter (a), *Si transformamos el aporte del trabajo voluntario en empleo full time equivalente, obtenemos una cifra de 264 mil empleados que, sumada al empleo remunerado del sector, arroja una cifra global que supera las 650 mil personas empleadas. Eso representaría el 6 por ciento del total del empleo de la economía argentina.*

De acuerdo a conclusiones plasmadas en El Proyecto Comparativo del Sector sin Fines de Lucro de la Universidad Johns Hopkins, más que la importancia económica pesa la contribución a la construcción de ciudadanía y al desarrollo sustentable.

Por lo que *la significación de estas organizaciones también debe ser evaluada por su contribución a la integración de la sociedad, por su creciente rol en las diversas instancias de ejecución de políticas sociales y por su potencialidad para generar un espacio económico y social en el que predomine la reciprocidad y la solidaridad.* (15)

Las organizaciones sin fines de lucro hacen el bien, pero además, deben hacerlo bien y para ello es fundamental que su gestión sea acorde a su sector y mercado. Esto quiere significar que para tener un posicionamiento en la sociedad, si quieren tener voluntarios que las elijan, donantes que colaboren, tienen que tener un management adecuado para lograr sus objetivos.

(a) Investigador de CEDES, Centro de Estudios de Estado y Sociedad, Argentina.

(15) El Tercer Sector como representación topográfica de sociedad civil, Roitter. Mario, 2004 en Mato D., Políticas de ciudadanía y sociedad civil en tiempos de globalización, Univ. Central de Venezuela.

---

En la actualidad, no son suficientes las buenas intenciones sino que deben tener una estrategia como la de las empresas con fines de lucro, en el sentido que compiten con otras organizaciones en la búsqueda de un posicionamiento social y la obtención de recursos - evitando que se los lleven las otras organizaciones.

Su gerenciamiento no es igual al de una empresa con fines de lucro porque incluye aspectos que no se dan en éstas organizaciones. Por ejemplo, aunque exista un staff rentado, la mayoría de los colaboradores son voluntarios.

Según Peter Drucker, las organizaciones sin fines de lucro hacen algo muy diferente de las funciones que cumplen las empresas; no proveen de bienes o servicios, sino que *son agentes de cambio humano, su producto es un paciente curado, un niño que aprende o una vida humana enteramente cambiada* y esto lleva a que el personal que trabaja en esas instituciones sea el recurso determinante de la capacidad de rendimiento de la institución. <sup>(8)</sup>

La historia de las ONG's demuestra que han evolucionado mediante la profesionalización de su estructura.

En la actualidad, esta necesidad e importancia está demostrada en los cursos y posgrados con especialidad en Organizaciones sin fines de lucro que se dictan en algunas universidades de nuestro país.

La comprensión del tema planteado conlleva la generalización del modelo y su mejor implementación. En colaboración con entidades académicas se pueden desarrollar programas de capacitación para el gerenciamiento de estas organizaciones y la formación del voluntariado.

Otro aspecto de su importancia reside en que son el resultado de la reacción de la sociedad ante situaciones de inequidad.

Entonces, estas organizaciones asumen y desarrollan responsabilidades sociales y para ello también se asocian a empresas que colaboran para el desarrollo de la sociedad.

(8) Dirección de Instituciones sin fines de lucro, Drucker, Peter, El Ateneo, 1994.

---

Las alianzas entre la FBA y sus empresas donantes son un aire fresco para la solución de problema de tantas personas que no pueden acceder a los alimentos necesarios para su subsistencia en un país que produce millones de toneladas de alimentos como para alimentar a un gran porcentaje de la población mundial.



---

## **2. ESTRUCTURA METODOLOGIA**

### **2.1 PROBLEMA DE INVESTIGACION:**

¿Cómo se lleva adelante la gestión de la solidaridad en la FBA de qué manera y por qué contribuye a que las empresas hagan RSE?

### **2.2 OBJETIVO GENERAL:**

Analizar cómo se desarrolla la gestión de la solidaridad en la Fundación Banco de Alimentos - durante el año 2012 – y su relación con la RSE de las empresas donantes.

### **2.3 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

Determinar de qué manera la FBA contribuye a que las empresas donantes hagan RSE.

Comparar las diferencias y similitudes entre la gestión solidaria y un modelo de empresa con fines de lucro.

Diagnosticar el nivel de eficacia de la gestión de FBA según ciertos indicadores.

Establecer con que empresas se asocia, con qué objetivos lo hace la FBA y con qué objetivos lo hacen las empresas.

Determinar el tipo de acciones que aborda el sector privado con el FBA.

### **2.4 CUAL ES EL TEMA:**

Fundación Banco de Alimentos (FBA), un modelo de gestión de la solidaridad que contribuye a la RSE de las empresas.

---

Mediante un diseño descriptivo se caracteriza un modelo de gestión de la solidaridad.

La unidad de análisis es una organización de la sociedad civil llamada Fundación Banco de Alimentos y como esta institución coadyuva a la gestión de la Responsabilidad Social de esas empresas.

Se trabajó con fuentes primarias de datos:

- I. Entrevistas basadas en un cuestionario elaborado previamente.
- II. Cuestionario enviado a las empresas donantes de la FBA.

También se trabajó con datos secundarios sobre la Fundación Banco de Alimentos que fueron tomados de su página web, como de toda documentación o material impreso que brindara información sobre su gestión.

Las principales variables abordadas en este estudio son:

- ◆ Gestión de la solidaridad definida como un valor responsable porque no se limita al ofrecimiento de ayuda, sino que implica un compromiso con aquel al que se intenta ayudar.

El concepto de solidaridad entendido como la revalorización de los valores morales que transforman a la sociedad para ser y entendernos como seres humanos. Y, para las organizaciones empresariales implica hacerse cargo del impacto de sus acciones sobre todos sus stakeholders.

Su raíz etimológica hace referencia a un comportamiento in-solidum, es decir, que se enlazan los destinos de dos o más personas.

Entre los indicadores para observar esta variable están el voluntariado y la justicia.

- ◆ Responsabilidad Social Empresaria.

Los indicadores considerados son el compromiso social, marketing solidario, filantropía o estrategia de negocio.

---

Las prácticas empresariales tienen una revisión histórica a través de las teorías de la organización surgidas hasta el presente. Y como la RSE, o sea, el accionar consiente y ético con los stakeholders, es la base de su sustentabilidad.

La teoría del bien común es el marco teórico elegido puesto que las acciones que se realizan tienen su eje central en el bienestar del ser humano a la par de otros seres humanos.

Mediante las respuestas incluidas en la encuesta enviada a las empresas relacionadas con la FBA se observa cuáles son las acciones que desarrollan con el Banco de Alimentos y los motivos por los cuales se relacionan con esta Fundación.

El criterio para hacer estas observaciones diferenció a las empresas encuestadas como pertenecientes al rubro alimenticio o no alimenticio.

También se consultó a las empresas donantes a la FBA, sobre la facturación mensual y el porcentaje de la misma destinado a la acción social, pero salvo un número irrelevante, las empresas no brindaron esa información. Sobre las devoluciones recibidas, igualmente, se estableció un porcentaje de su composición.

Para conocer de manera personalizada algunos aspectos actuales de la FBA se realizaron entrevistas grabadas con la Directora de la FBA, con el Director de Desarrollo y con la Responsable de RRHH.

Sus aportes figuran en el desarrollo de este trabajo y la transcripción completa en los Anexos.

---

### **3. MARCO TEORICO**

El concepto de bien común tiene prosapia filosófica desde Aristóteles y Santo Tomás de Aquino. Más acá la Teoría Social de la Iglesia lo desarrolló en profundidad y autores contemporáneos lo adaptan a la teoría de las organizaciones.

#### **3.1 RSE Y LA TEORIA DEL BIEN COMÚN**

El enfoque de las teorías sobre la empresa y la organización desde la teoría del “bien común”, trata de ampliar los conceptos de ambas tomando como punto coincidente la noción de “bien”.

Aristóteles lo describe como *aquellos que todas las cosas (o todos) buscan*.  
(Aristóteles 2000:29)

Santo Tomás de Aquino le da otro sentido aplicándolo al gobierno: *gobernar consiste en conducir lo que es gobernado a su debido fin* (1997, Lib.II, c.3). Así el fin de la comunidad no puede ser distinto del bien humano.

El concepto de bien está fundamentalmente en la ciencia económica referido a: los bienes (naturales o producidos) escasos (y, por lo tanto, con valor económico) que las personas utilizan para satisfacer sus necesidades.

Asimismo, la economía da cuenta de la existencia de “necesidades” (o deseos) y de “bienes” aptos para satisfacerlos.

En el sentido aristotélico, la persona busca ese bien para satisfacer directa o indirectamente las necesidades. Y esta búsqueda tiene lugar en la sociedad porque no se trata solo de satisfacer esas necesidades sino de desarrollarse como persona.

Para la doctrina social de la Iglesia Católica el concepto de bien común es uno de sus pilares y lo define como *el conjunto de aquellas condiciones de la vida*

---

*social que permiten, ya sea a la colectividad como así también a sus miembros, alcanzar la propia perfección, más plena y rápidamente.* (Pontificio Consejo Justicia y Paz, 2005, n. 164)

Es así que la teoría del bien común pone el énfasis en la empresa como comunidad de personas. La mirada económica también considera a la empresa como una comunidad de personas, pero su visión reducida a relaciones contractuales o motivaciones solo económicas, se ve ampliada a dimensiones como la unidad o la consistencia necesarias para el desarrollo de las personas como para el progreso de la empresa.

Esto también tiene relación con el bien último del hombre que según Aristóteles puede traducirse por felicidad, o mejor, desarrollo o florecimiento humano, sea corporal, cognitivo, emocional, estético, social, moral o espiritual.

Según el Pontificio Consejo Justicia y Paz (2005, 338), *la empresa no puede considerarse únicamente como sociedad de capitales; es, al mismo tiempo, una sociedad de personas en la que entran a formar parte de manera diversa y con responsabilidades específicas los que aportan el capital necesario para su actividad y los que colaboran en su trabajo.*

La compatibilidad de aplicar la teoría del bien común a la empresa reside en que los partícipes logren conseguir en la organización, los bienes trascendentes que les permitan su crecimiento personal. Condición imprescindible para el desarrollo de la empresa.

*Aunque la empresa no es responsable del bien común, es como todas las comunidades, responsable ante el bien común...* (Alford y Naughton 2001:41 en 50)

El trabajo es una de las actividades humanas más importantes porque nos permite realizarnos como personas. Para ello hace falta que en nuestro trabajo podamos aplicar las capacidades potenciales que tenemos. El marco adecuado serán aquellas organizaciones que nos permitan vivir armoniosamente y trabajar en equipo.

(50) ¿Tiene sentido enfocar la teoría de la organización desde el concepto de bien común? Argandoña A., cátedra de Resp. Social de la Empresa y Gobierno Corporativo, Escuela de Negocios CEU, 2009

---

### **3.2 SOLIDARIDAD**

La solidaridad, tomada como variable en la observación de la gestión del FBA, es connatural al ser humano cualquiera sea su condición y modo de pensar. Es un llamado ético que hace contribuir al bienestar de los demás.

El uso de la palabra caridad - término cristiano – fue reemplazado a mediados del siglo XIX por solidaridad, cuyo concepto también fue cambiando de contenido para aplicarse en sentidos ético y de valor.

Como dice Jon Sobrino (2002:356) (P): *La solidaridad es primariamente una realidad antropológica, aunque con dimensiones éticas, económicas y políticas, a la que le es esencial la referencia al otro, pero de manera precisa: hay que estar abiertos al otro tanto para dar como para recibir.*

Aunque hay una búsqueda de reglas justas y equilibradas, también se apela a la responsabilidad. No como obligación, ni exigiendo sacrificios personales o la consagración a fines superiores a uno mismo, sino que la elección sea voluntariamente decidida. (14)

Este principio ético también es una virtud que transforma la sociedad en sus relaciones, sus instituciones y sus estructuras cuando se la ejerce.

Juan Pablo II en su Encíclica “Sollicitudo rei socialis” señala que la solidaridad debe entenderse: *no como un sentimiento superficial y vago por los males que sufren las personas cercanas y lejanas. Al contrario, es la determinación firme y perseverante de trabajar por el bien común, es decir, por el bien de todos y cada uno, porque todos somos de verdad responsables de todos.* (5)

(P) Jon Sobrino, jesuita, teólogo, autor de textos sobre cristología (estudio sobre Cristo). Su defensa de la Teoría de la Liberación lo excluyó de la Iglesia tradicional.

(14) El papel de las Organizaciones no Gubernamentales y la crisis del desarrollo, Picas Contreras, J., Tesis doctoral, Universitat de Barcelona, 2001.

(5) Conceptualización del Sector Solidario, Memorias Primer Congreso Nacional de Investigación Sector Solidario, Pontificia Universidad Javariana, Bogotá, 2006.

---

Dentro del ámbito organizacional encontramos que el concepto de RSE implica hacerse cargo de las consecuencias de los actos propios sobre los demás y la disposición a responder por ellos en cuanto afectan al bien común. Por lo tanto, aunque situados en ámbitos distintos, los conceptos solidaridad y RSE, tratan la disposición a hacerse cargo de la necesidad del otro. <sup>(5)</sup>

Así es, que la solidaridad se constituiría en un elemento esencial en la vida de las organizaciones en el sentido que el logro de los objetivos depende de la cooperación, confianza y entidad que alcancen sus integrantes.

La economía globalizada hace al mundo único pero acentúa las desigualdades y lo hace disímil y antagónico. ¿Podría la adopción de un modelo solidario cambiar el comportamiento de los seres humanos por cuanto la solidaridad implica justicia y ésta exige dar a cada uno lo suyo?

La decisión de ese acogimiento estará basada en los valores que rigen la vida de cada uno y por lo tanto de la comunidad que se integra.

Las organizaciones también poseen valores propios y en el caso de las ONG's son específicos; la particularidad de esos valores se demuestra en el hecho de que éstos intervienen de un modo decisivo en las estrategias de comunicación y de captación de voluntarios o profesionales quienes deben encajar con la filosofía de la organización.

(5) Ibidem.

---

## **4. EL TERCER SECTOR**

Las instituciones de la sociedad civil han intervenido en las actividades sociales, políticas y culturales desde larga data en nuestro país. (Más adelante se dará una reseña histórica de la evolución de las organizaciones sociales).

“sector no-lucrativo, sector no-gubernamental, sector del voluntariado, sector independiente, **sector intermedio**, sector exento de impuestos, economía social, tercer sistema, tercera dimensión, sociedad civil, esfera privado-social, **sector asociativo**, sector caritativo, iniciativa social”

Los variados términos empleados para mencionar a esas instituciones denota la complejidad para definir el llamado Tercer Sector. Ello tiene que ver con el papel que cada institución interpreta en la comunidad donde está implantada, el contexto político, cultural y también el momento de su irrupción en la escena nacional.

El concepto de Tercer Sector tiene que ser tomado a los efectos de una medición metodológica y no *inferir que se trata de un actor único con una sola voz, por el contrario, la propia naturaleza de las asociaciones expresa la diversidad y la multiplicidad de intereses existentes en la sociedad*, enuncia M.Roitter. (20)

Según sus observaciones es que M.Roitter y colaboradores, expresan que no hay impedimento en aceptar el término Tercer Sector como productor de servicios de bienestar en combinación o alternativo con el Estado y las empresas. (20)

Para entender como son las organizaciones incluidas en el llamado Tercer Sector, según este autor, *sus atributos específicos no estarían en su sustancia sino en las similitudes y diferencias respecto a los otros dos sectores, en referencia al sector público y al privado.*

(20) Estudios sobre el sector sin fines de lucro, Roitter, M. y otros, CEDES, 2000.

---

En Argentina, las políticas económicas han contribuido a los cambios estructurales que afectaron a las empresas y aportaron al importante desarrollo del Tercer Sector. Estos cambios se suscitaron durante la década de los años noventa con el ingreso de capitales extranjeros más la privatización de empresas públicas y bancos. Los cambios incluyeron también un rol nuevo para las empresas porque tomaron responsabilidades sociales y favorecieron el desarrollo social.

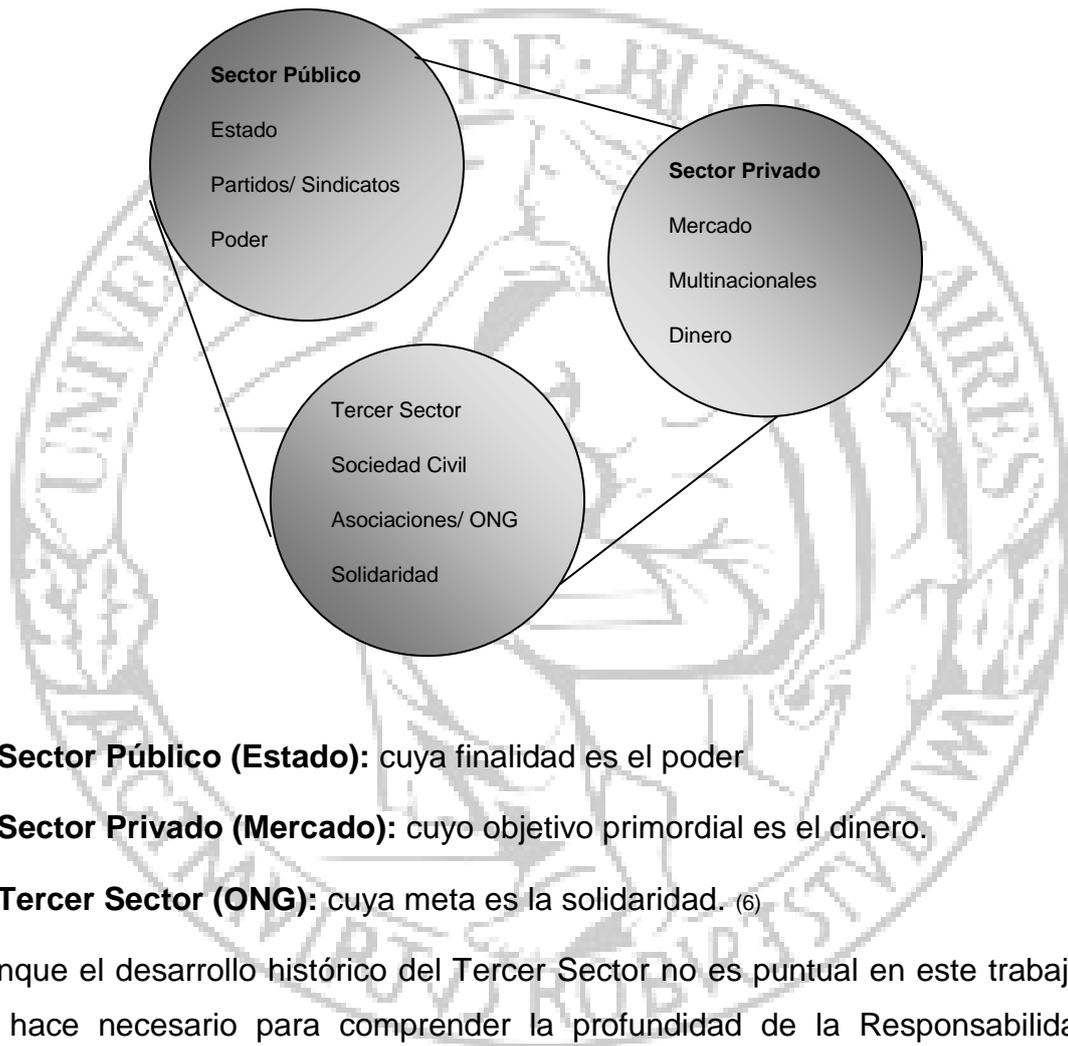
Es interesante también destacar que esta idea de sector ha permitido el progreso del conocimiento sobre el mundo asociativo, tanto de su potencial rol de proveedor alternativo y complementario de servicios de bienestar, como de constructor de lazos sociales y de espacios de socialización para grupos y personas.

La clasificación propuesta por Salamon y Anheier <sup>(1999)</sup> en el marco del Proyecto de Estudio Comparativo del Sector No Lucrativo de la Universidad Johns Hopkins, conocida como definición estructural operacional, parte de la estructura básica y el modo de operación de las instituciones y define cinco características que cumplirían las que conforman el sector:

- **formales**, el carácter formal de una organización no es sólo su status legal/ jurídico, sino que el sujeto colectivo sea percibido y visto como institución;
- **privadas**, es decir, ni son gubernamentales ni están controladas por el gobierno, lo cual implica la facultad de escoger el propio dirigente y la capacidad de emplear los recursos económicos para sus fines;
- **no-lucrativas o no distribución de beneficios**, significa que a las organizaciones de la sociedad civil les es negada la posibilidad de remunerar o repartir beneficios;
- **auto-gobernadas**, y por consiguiente, estructuradas internamente con sus propios órganos de control y dirección, sin intervención de entidad externa;

- 
- **voluntaria**, donde la participación sea significativamente protagonizada por parte de voluntarios (espontánea y gratuita), como también una importante parte de los recursos financieros.(48)

En el llamado Tercer Sector coexisten tres sectores:



**El Sector Público (Estado):** cuya finalidad es el poder

**El Sector Privado (Mercado):** cuyo objetivo primordial es el dinero.

**El Tercer Sector (ONG):** cuya meta es la solidaridad. (6)

Aunque el desarrollo histórico del Tercer Sector no es puntual en este trabajo, se hace necesario para comprender la profundidad de la Responsabilidad Social Empresaria en la Argentina.

En el siguiente cuadro se verá una síntesis de su evolución en nuestro país: (49)

(48) Salamon y Anheir, 1997, en Estudios sobre el sector sin fines de lucro, Roitter y otros, CEDES, 2000

(6) Definiendo el sector sin fines de lucro en Argentina, Campetella, A., Gonzalez Bombal, I., Roitter, M., 2000 en Responsabilidad Social Empresaria en Argentina, Paladino M., Univ. Austral, 2002.

PERIODO	CARACTERISTICAS	ORGANIZACIONES DEL TERCER SECTOR
Virreinato Español	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuerte influencia de la Iglesia católica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizaciones de asistencia social de la Iglesia:</li> <li>• Jesuitas, Franciscanos</li> <li>• Hermandades (Hermandad de la Santa Caridad)</li> </ul>
Independencia (1816-1880)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausencia de un Estado central.</li> <li>• Secularización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disolución de la Hermandad de la Santa Caridad</li> <li>• Creación de la Sociedad de Beneficencia, dependiente del poder público con autonomía para la obtención de fondos, a cargo de las mujeres de alta sociedad.</li> </ul>
Hasta 1812	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidación del Estado central.</li> <li>• Unificación de un mercado nacional basado en el modelo agrícola-exportador.</li> <li>• Dominio de elites en la organización del poder político:</li> <li>• Solapamiento público-privado.</li> <li>• Ola de inmigración extranjera.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidación de la Sociedad de Beneficencia</li> <li>• Creación de numerosas organizaciones de asistencia social vinculada a la Iglesia y dirigida por la alta sociedad con contribuciones del Estado.</li> <li>• Organizaciones de inmigrantes de la clase trabajadora (mutuales, clubes, escuelas, etc.)</li> </ul>
1880 – 1945	Consolidación del Estado y surgimiento de la sociedad civil.	
1912-1930	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliación del sistema político.</li> <li>• Regulaciones del Estado para las organizaciones de la sociedad civil.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de sindicatos, asociaciones de socorros mutuos, organizaciones políticas vecinales (centros socialistas y bases del comité del partido Radical), asociaciones de promoción, bibliotecas populares, etc.</li> </ul>
1930-1945	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Década infame.</li> <li>• Coup d'etat y establecimiento de un sistema político y fraudulento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizaciones vecinales y mutuales junto con la asistencia de la Iglesia Católica y de señoras de la alta sociedad</li> </ul>
Populismo y derechos sociales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Surge el Peronismo.</li> <li>• Fuerte vínculo entre un Estado regulador y la Sociedad Civil.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grandes sindicatos por rama de actividad.</li> <li>• Obras sociales.</li> <li>• Disolución de la Sociedad de Beneficencia.</li> <li>• Ruptura de vínculos entre el Estado y las organizaciones</li> </ul>

(1946-1955)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliación de los derechos sociales.</li> </ul>	<p>filantrópicas dirigidas por la alta sociedad.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de la Fundación Eva Perón.</li> <li>• Nuevas organizaciones políticas vecinales: unidades básicas peronistas.</li> </ul>
1983 Reestablecimiento del régimen democrático	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fin de las dictaduras.</li> <li>• Hiperinflación e inestabilidad económica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reactivación de las redes sociales a nivel vecinal.</li> <li>• Toman importancia las organizaciones de derechos humanos, civiles y de minorías</li> </ul>
Década de 1990	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado global orientado a la economía, privatizaciones, inversiones extranjeras y fin de la inflación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Préstamos a través de las ONG's de organismos internacionales.</li> <li>• Programas educativos para el Tercer Sector: CEDES 1997, Univ. T. Di Tella, Univ. San Andrés, 1999 Red Solidaria, 2000 Univ. Católica de Córdoba.</li> <li>• Nuevas ONG's representativas: Foro del Sector Social 1995, Red Solidaria 1994, Grupo Sophia 1994, otros.</li> <li>• Fundaciones Empresarias: mayor visibilidad de la RSE en los medios masivos de comunicación: Revista Apertura, Revista Imagen, Diario La Nación.</li> </ul>

(49) Tendencia de la Responsabilidad Social Empresaria en Argentina. Paladino M., Univ. Austral, 2002.

---

Vista la síntesis de la evolución del Tercer Sector hasta cierto período no significa que el tema esté concluido. Por el contrario, aún falta resolver demasiados problemas para que las empresas tengan conciencia de sus responsabilidades.

Como apreciamos en el cuadro presentado, el inicio estuvo dado por el concepto cristiano de caridad. Luego se pasó al de filantropía, justicia social y solidaridad. Y en las últimas décadas se empieza a hablar de Responsabilidad Social Empresaria. Concepto en el que el Tercer Sector tiene una influencia notable.

Desde los años '80 las Organizaciones Civiles se ocupan de los necesitados con un criterio de solidaridad (nace del concepto de justicia e igualdad entre las personas).

Ya se había pasado por la concepción cristiana de caridad (sentimiento religioso, virtud cristiana) para con los necesitados.

Luego con la Argentina independiente del poder español, las clases altas de la sociedad se ocuparon de los desprovistos mediante la filantropía (el filántropo da sin pedir ni esperar algo a cambio).

Durante el gobierno peronista el desplazamiento fue hacia la justicia social (los pobres tenían derechos).

Y por último, la responsabilidad social empresaria. Pero, lo que estos términos nos dicen es la evolución en los valores que los actores mencionados asumen y cambian los paradigmas para encontrarnos en la búsqueda de un comportamiento empresario con integridad, justicia y responsabilidad. <sup>(49)</sup>

(49) Ibidem.

---

Si tomamos esta evolución analizando los conceptos como fueron variando:

**CARIDAD FILANTROPIA JUSTICIA SOCIAL SOLIDARIDAD RSE**

se puede decir que la tendencia tiene mucho potencial para un superior funcionamiento de tres actores - gobierno, empresa, sociedad - en beneficio de una mejor sociedad.

En las últimas décadas el crecimiento del Tercer Sector ha sido notorio y según se menciona en el editorial del diario La Nación del 09/04/2013, aunque no existe información cierta se estiman en 100.000 las organizaciones sin fines de lucro en nuestro país.

Una cifra tan considerable estuvo gestada por los cambios constantes en nuestro país, desestabilizantes y carentes de confianza.

La falta de marcos jurídicos e instituciones adecuadas contribuye a su engrosamiento, ya que las personas acuden a las organizaciones civiles en busca de soluciones porque tienen más credibilidad que los gobiernos de turno.

Pero no es sólo la existencia de necesidades lo que promueve este crecimiento vigoroso. Las evidencias internacionales disponibles, parecen mostrar que existe una cierta correlación entre la dimensión del sector en un determinado país y su grado y estilo de desarrollo económico, social y político. (48)

El estudio realizado por M. Roitter y otros, es comparativo entre cinco naciones de América Latina (Brasil, México, Perú, Colombia y Argentina), este sector - en nuestro país - tiene en términos relativos una dimensión económica mayor. La observación tiene su base en la estructura social que tuvo la Argentina desde los inicios del siglo XX hasta mediados de la década del setenta con un ingreso comparativamente alto per cápita y una mejor distribución de la renta.

(48) Salamon y Anheir, 1997, en Estudios sobre el sector sin fines de lucro, Roitter y otros, CEDES, 2000

---

## **4.1 EL TERCER SECTOR Y LA PRENSA**

La prensa también aporta para darle notoriedad dedicando especialmente espacios para este Sector, para que transmitan su accionar o puedan publicar sus avisos sin cargo.

Cumplen un rol como sensibilizadores de la sociedad respecto a las problemáticas abordadas por las organizaciones.

Sobre el tema, el trabajo de Thompson, "Público y Privado. Las organizaciones sin fines de lucro en la Argentina", 1955, afirma que *los medios de comunicación social juegan un rol preponderante en la estrategia de sensibilización, información y denuncia de esas organizaciones. Con temas "seductores" para un amplio sector de la sociedad, utilizan tecnologías más innovadoras (de marketing, segmentación de público) que renueva el modelo de comunicación con la gente.* (10)

Para la FBA la colaboración de los medios de prensa es relevante porque hace que se comunique su actividad e ir en la búsqueda de concientizar a los públicos para lograr su misión.

Esto se consigue con el aporte voluntario de personas especializadas en el tema comunicacional como de empresas del rubro.

En el año 2012 hubo 253 apariciones en los medios gráficos, se incrementó un 50% las visitas a la página web y fue creciente el número de seguidores en las redes sociales.

Las organizaciones empresariales que apoyan a la FBA se ven reflejadas cuando no directamente mencionadas con esta exposición comunicacional del Banco de Alimentos.

(10) En El desarrollo y legitimación de las organizaciones del Tercer Sector en la Argentina, Forni P., 2005.

---

## **4.2 DECLARACION DEL MILENIO – EL PACTO GLOBAL**

En el año 1999, con el apoyo y coordinación de la Naciones Unidas, el Banco Mundial, el Fondo Monetario Internacional y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, 189 países firmaron la Declaración del Milenio, cuyo sentido fue intensificar los esfuerzos mundiales para reducir la pobreza, mejorar la salud, promover la paz, los derechos humanos y la sostenibilidad ambiental. Entre otras iniciativas anteriores, el Código de Conducta de Empresas Transnacionales, es un antecedente que durante 15 años planteó la regulación de acciones antimonopólicas internacionales para favorecer las prácticas responsables de las empresas.

Las intenciones mencionadas se traducen en diez objetivos para ser cumplidos por los países signatarios hasta el año 2015.

Los principios del Pacto se derivan de la Declaración Universal de los Derechos Humanos, de los Principios Fundamentales sobre los Derechos en el Trabajo de la Organización Internacional del Trabajo y de los principios de Río sobre Medio Ambiente y Desarrollo, y ellos son:

- a) ***El derecho a la satisfacción de las necesidades básicas.*** Acceso a productos y servicios básicos y esenciales: alimentos nutritivos, vestimenta, vivienda, servicios de salud, educación y sanidad.
- b) ***El derecho a la seguridad.*** Protección contra productos, procesos de producción y servicios que puedan perjudicar la salud o atenten contra la vida.
- c) ***El derecho a la información.*** Acceso a la información necesaria para tomar una decisión informada y protegerse contra la publicidad o el etiquetado deshonesto o engañoso.
- d) ***El derecho a elegir.*** La posibilidad de elegir entre una gama de productos, ofrecidos a precios competitivos, con garantías de calidad satisfactoria.

---

e) **El derecho a la representación.** Representar los intereses de los consumidores en el diseño e implementación de políticas gubernamentales, y en el desarrollo de productos y servicios.

f) **El derecho a la reparación.** Recibir una resolución justa por reclamos justificados, incluyendo indemnización por la mala representación, productos de mala calidad o servicios insatisfactorios.

g) **El derecho a la educación del consumidor.** Adquirir los conocimientos y habilidades necesarias para tomar decisiones informadas sobre productos y servicios y, al mismo tiempo, estar consciente de los derechos y responsabilidades básicos del consumidor y cómo ejercerlos.

h) **El derecho a un medio ambiente saludable.** Vivir y trabajar en un ambiente que no amenace el bienestar de las actuales y futuras generaciones.

i) **Desarrollo de tecnologías respetuosas del medio ambiente.**

j) **Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas.**

(c)

Estos objetivos planteados en la Declaración del Milenio, fueron ratificados en el Consenso de Monterrey (2000) y representó el establecimiento de un pacto entre los países ricos y pobres para compartir los objetivos de desarrollo.

El Pacto Mundial se propone aprovechar la fuerza de la acción colectiva para fomentar la responsabilidad cívica de las empresas de modo que éstas puedan contribuir a la solución de los retos que plantean las otras entidades de la sociedad.

Hoy sus participantes son empresas de todas las regiones del mundo, organizaciones internacionales de trabajadores y organizaciones de la sociedad civil.

Este instrumento se basa en la responsabilidad pública, en la transparencia y en la defensa de los propios intereses de las empresas, las organizaciones laborales y la sociedad civil para promover y ejecutar conjuntamente medidas encaminadas al logro de los principios declarados en este documento.

(c) Los objetivos 9 y 10 fueron incorporados a posteriori.

---

El Pacto apela a que todos los interesados dirijan sus esfuerzos a garantizar el éxito de los objetivos a través de un sistema de responsabilidades compartidas.

(13)

El objetivo del Pacto Global es facilitar la alineación de las políticas y prácticas corporativas junto a valores y objetivos éticos universalmente consensuados e internacionalmente aplicables.

La observancia de estos principios hace a las empresas más competitivas, pues así contribuyen a generar un ambiente de negocios favorable para la inversión, el desarrollo económico y la modernización del país (23)

Los empresarios argentinos referentes de la industria, el comercio y los servicios se comprometieron, en abril de 2004, a incorporar los principios que impulsa el Pacto Global en las operaciones diarias de sus empresas.

Para llevar el Pacto a la práctica existen oficinas en los países participantes que promueven el intercambio de información y experiencias. Así se articulan proyectos de asociación y aprendizaje conjunto para lograr cultivar las capacidades locales en el contexto de la globalización.

Mediante la adhesión al Pacto, las empresas firmantes se comprometen a promover y aplicar prácticas relacionadas con los diez principios mencionados. Para garantizar esta gestión responsable se instrumentó que deben informar las acciones de promoción que llevan adelante como también, los procesos de mejora de tales prácticas.

Este informe anual denominado Comunicación del Progreso, en el que participan todos los integrantes del Pacto, tiene como intención dar a conocer los progresos obtenidos en la implementación de los diez principios y su vinculación con los proyectos de desarrollo de Naciones Unidas. (43)

(13) El Pacto del Desarrollo del Milenio, pág. Web

(23) Guía del Pacto Global, Martínez, Carlos F., pág web

(43) Resp.Social Empresaria en El comportamiento de las personas en las organizaciones, Moreno C, 2012.

---

### **4.3 EL LIBRO VERDE**

En julio de 2002 se presentó un documento con el título “Libro Verde”: “Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas”. El objetivo era suscitar un amplio debate sobre la contribución de la Unión Europea (UE) al fomento de la responsabilidad social de las empresas a escala europea e internacional.

De esta manera se daba respuesta a lo planteado en el Consejo Europeo de Lisboa, en que se instaba a las empresas a la búsqueda de prácticas socialmente responsables, retomado posteriormente en las cumbres europeas de Niza, Estocolmo y Gotemburgo.

Un año más tarde esta Comisión volvía a publicar, como complemento del Libro Verde, otro documento titulado: “Comunicación de la Comisión relativa a la responsabilidad social de las empresas: una contribución empresarial al desarrollo sostenible”. El documento expone a lo largo de seis capítulos su propuesta de estrategia de difusión de la RSE.

En el Libro Verde, el marco del debate está dado por las relaciones empresa-sociedad. Significando que la empresa no es un ente aislado que tenga sentido por sí mismo, sino que está insertada en una red de relaciones con públicos misceláneos con los que se relaciona e interactúa.

Esta interdependencia asumida con responsabilidad social es lo que da sentido al deber social como reconocimiento de una participación real de todos los miembros de la sociedad cooperando mutuamente, y no la participación en beneficio propio y en detrimentos de los demás. <sup>(45)</sup>

*La responsabilidad social de las empresas es, esencialmente, un concepto con arreglo al cual las empresas deciden voluntariamente contribuir al logro de una sociedad mejor y un medio ambiente más limpio.* (Libro Verde, p.4, párrafo 8)

(45) Revista de Fomento Social, 57(2002), 595-628

---

#### **4.4 ONG's (Organizaciones no gubernamentales)**

Como en el caso de definir al Tercer Sector, intentar esbozar una definición de lo que es una ONG resulta problemático por la propia indefinición de la denominación y por las diversas singularidades que caben en ella. En la búsqueda de una definición, junto a la independencia gubernamental, es fundamental resaltar el carácter no lucrativo (non profit organization) que la distingue de otras organizaciones que nacen de la iniciativa privada, como las empresas, cuya motivación es la obtención de beneficios económicos para los accionistas.

La vocación eminentemente social de la que obtiene su legitimidad es otro elemento distintivo de las ONG's. Esta se concreta en la oferta de servicios y la prestación de ayuda destinada a cubrir necesidades sociales no satisfechas.

ONG es un término utilizado internacionalmente cuyas siglas corresponden a Organización no Gubernamental, a las que también se les llama: organizaciones no lucrativas, entidades de voluntariado, entidades exentas fiscalmente, organizaciones de la sociedad civil, fundaciones, colectivos ciudadanos.....

Para la ONU, las ONG's son *grupos voluntarios de ciudadanos, sin ánimo de lucro, organizados sea a nivel local, nacional o internacional. Motivados por una tarea y promovidas por individuos con un interés común, las ONG's llevan a cabo una variedad de servicios y funciones humanitarias, presentan las preocupaciones de los ciudadanos a los gobiernos, observan el desarrollo de políticas y fomentan la participación política a nivel comunitario. Aportan análisis y capacidad técnica, sirven como mecanismos de aviso anticipado, y ayudan a controlar y ejecutar acuerdos internacionales. Algunos están organizados en torno a problemas específicos, como derechos humanos, medio ambiente o salud.*

---

En procura de unificar la definición y evitar conceptualizar por la negativa, la ONU en el año 2001 planteó una nueva significación como Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC).

Además de la variedad de formas para denominarlas y la redefinición también existen distintas maneras de clasificarlas. Una modalidad es tomando en cuenta a sus integrantes y como se vinculan con las cuestiones que atienden. Así es que en algunas sus integrantes se asocian porque tienen el mismo problema y buscan encontrar soluciones y defender sus intereses en común; son llamadas organizaciones de base. También nombradas mutualistas o de autoayuda.

Otro grupo lo constituyen las organizaciones cuyos integrantes difieren de los destinatarios de los beneficios. Son personas que generan acciones para ayudar a las problemáticas de otras. También denominadas altruistas o de hetero-ayuda.

Las ONG's altruistas se clasifican, a su vez, en cuatro grandes tipos:

**ONGS:** Organizaciones no Gubernamentales Sociales. Los principales sectores en los que trabajan son: Inmigrantes y/o refugiados, Comunidad gitana, Discapacitados, Enfermos, Drogodependencia, Mayores, Infancia y familia...

**ONG de Derechos Humanos:** organizaciones que trabajan en la denuncia de la violación de los derechos humanos en el mundo y en la defensa de estos derechos.

**ONG medioambientales:** organizaciones que trabajan en la defensa del medio ambiente.

**ONGD:** Organizaciones no Gubernamentales de Desarrollo u Organizaciones de Cooperación Internacional para el Desarrollo.

García Delgado se refiere a las temáticas abarcadas por las ONG's en los '90 y dice que trabajaban sobre todo en el ámbito local, siguiendo la tendencia a la búsqueda del desarrollo local que empezó a prevalecer en esa época. (18)

(18) Estado-Nación y globalización, García Delgado, Ariel, Bs.As, 2000.

---

“Esto puede ser ejemplificado con la Relatoría del Encuentro “Entre el asistencialismo y el desarrollo”: El rol de las ONG’s en el momento actual de América Latina y Argentina” (1989), donde se afirma que las ONG’s se centran más que nada en lo local y en lo barrial y a menudo carecen de una visión de conjunto. También se subraya que las ONG’s tendrían que tener un mayor peso para definir sus propias agendas en función de los problemas básicos del país. (10)

Esto surge a partir de los casos de ONG’s que trabajaban en la defensa de los derechos humanos luego de la dictadura en Argentina. O las que están dedicadas a conseguir bienes de primera necesidad luego de un desastre natural. Cuando no es el caso de “modas” originadas en países desarrollados.

En general, las razones que llevan a ONG’s y a empresas a relacionarse son distintas según el objeto de la relación sea la acción social o el ámbito más amplio de la RSE. Las formas en las que puede darse la colaboración son muy diversas: formación, voluntariado corporativo, financiación de acciones sociales y ambientales, emprendimiento social, prestación de servicios profesionales, cesión de recursos, etc.

Para la empresa la ONG es el interlocutor válido para canalizar su acción social y esto quedó demostrado en la encuesta realizada para este trabajo, donde las empresas consultadas respondieron, principalmente, que la acción llevada a cabo con la FBA era el compromiso social.

Las ONG’s y en este caso la FBA conocen mucho mejor la problemática social y si la empresa quiere trabajar en el campo social, será mejor que lo haga con la guía de estas instituciones. Por ejemplo, los proyectos de voluntariado corporativo permiten concienciar a los empleados sobre algún tema social o ambiental. A la FBA concurren tanto alumnos de colegios primarios, secundarios como pasantes o profesionales que quieren tener su experiencia de trabajo en una organización de este tipo. Así también, varias empresas desarrollan sus programas de voluntariado corporativo a través de esta Fundación.

(10) El desarrollo y legitimación de las Organizaciones del Tercer Sector en la Argentina, Forni, P., 2005.

---

Las empresas antes de acceder a relacionarse con una ONG pueden tomar en consideración las siguientes variables o indicadores:

- ❖ La masa social que representa, esto es, tanto los beneficiarios como el número de colaboradores estables, empresas relacionadas, participantes en sus campañas sin un vínculo formal.

La FBA atiende a 563 organizaciones y recibe la colaboración de 3359 donantes individuales, por ejemplo.

- ❖ Transparencia, da información de sus estados financieros, de la gestión económica, etc. (accountability).

En el mes de junio de 2013 la FBA entregó el Anuario 2012 a todos los participantes de la Cena Anual de Recaudación y está impreso el Reporte Anual correspondiente al año 2012 donde se detalla el reporte financiero correspondiente a ese año.

- ❖ Acceso a los medios, es un indicador de la legitimidad social y credibilidad de la ONG en la medida que los medios de comunicación se hacen eco de sus campañas e informes.

La FBA está desde hace tiempo en los medios de comunicación y en los últimos meses ha sido entrevistada su Directora por el Canal Estatal, por Telefé y por el canal local de zona norte, además de entrevistas para la prensa escrita.

- ❖ Independencia ideológica u operativa: cómo es la captación de fondos, de quienes reciben patrocinio empresarial.

La FBA no recibe apoyo económico gubernamental; tiene alguna relación con municipios para la distribución de donaciones, por ejemplo, en la última gran inundación en la ciudad de La Plata.

Las donaciones son registradas y fiscalizadas por la UIF (Unidad de Información Financiera) para deslindar movimientos de fondos espurios.

- ❖ La profesionalización del trabajo que realizan.

La FBA es un modelo de gestión implantado a nivel mundial.

---

#### **4.4.1 MANAGEMENT Y PROFESIONALIZACION EN LAS ORGANIZACIONES CIVILES**

Las organizaciones sin fines de lucro tienen una importancia notable porque se han constituido en fuentes generadoras de ingresos y en importantes empleadoras, además de contribuir al desarrollo colectivo e individual. Para ello deben organizarse, definitivamente, como una empresa y administrarse dentro de este perfil. Así, el desarrollo de los fondos necesarios, los recursos humanos, el liderazgo, son cuestiones de la vida cotidiana que deben atender para cumplir con sus objetivos.

Siempre con el vector de la misión y una mentalidad comercial y un management acorde al sector en el que se desarrollan.

¿Y por qué como una empresa? Porque deben “competir” con otras organizaciones.

Tienen que posicionar a la institución para conseguir los fondos necesarios y que el capital humano requerido se sienta atraído a participar en ella.

Por lo tanto, el gerenciamiento adecuado según su sector y mercado debe ser profesional y específico. Porque no es lo mismo gestionar una industria o una empresa financiera, que estas organizaciones cuya misión es hacer el bien.

En un reportaje en el diario La Nación, la directora ejecutiva de la Fundación Compromiso (2012) sostuvo que *hay que capacitar a los recursos humanos de las ONG's, porque las ONG's son una usina de empleo. Cada vez hay más organizaciones no gubernamentales que dan respuesta a los problemas de la gente, y eso genera trabajo. Conseguir que la gente voluntariamente alcance resultados complejos requiere de mucho talento y de mucho entrenamiento.*

*Reconocer que por el momento el grado de gestión es precario y que hace falta potenciar las capacidades que tiene el sector social a través de sus organizaciones para ayudar a construir una comunidad genuina y a acompañar un cambio cultural. (D)*

(D) La Fundación Compromiso hizo su aporte con el entrenamiento de más de 6000 personas. Tiene como Misión servir a las organizaciones con fines sociales, fortaleciendo su gestión.

---

Las organizaciones sin fines de lucro han comenzado a incorporar modelos de gestión y administración para asegurar un desarrollo sostenido mediante la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus distintos actores o clientes.

El modelo aplicado dependerá de las características específicas de cada organización considerando los desafíos administrativos que implica su sostenimiento. Así también, las problemáticas de la gestión y administración en los cambiantes contextos que se presentan.

Puede existir el prejuicio que las organizaciones sin fines de lucro tengan prácticas de gestión y administración como las empresas con fines de lucro; y que los términos como análisis de procesos, eficiencia, cliente, estrategia, control, etc., sean aceptados porque no pertenecen a su ámbito de acción social. Pero, por el contrario, serán estas prácticas empresariales las que permitirán su sostenibilidad.

El gerenciamiento de las asociaciones del Tercer Sector requiere de un management actualizado para incluirse en nuestro actual mundo globalizado.

El éxito de estos modelos se fundamenta en la medición de los resultados y en la introducción de mejoras continuas.

Al referirse al modelo de gestión se define cómo es la toma de decisiones en la organización. Si reflexiona sobre el cambiante entorno en que desarrolla sus actividades tiene que adoptar medidas que le permitan adecuarse a éste para brindar certezas a sus miembros, beneficiarios e interesados que impactan en ella.

Lo expresado tiene su base en la definición de la Misión. Es decir, cuál es la razón de ser de la organización. Es el punto de partida que le da sentido a lo que hace.

El “core” de las organizaciones sin fines de lucro es la búsqueda del mejoramiento de la realidad de las comunidades a las que sirven. Pero esto no es suficiente en este mundo globalizado por cuanto los acontecimientos políticos, económicos y sociales acontecidos convirtieron a las OSC en

---

proveedoras de bienes y servicios que anteriormente eran cubiertos por el Estado o porque algunos sectores no pueden acceder a los mercados para adquirirlos.

Como en una organización empresarial, las ONG's se proponen metas a las cuales llegar. Estos objetivos deben de ser conocidos por sus miembros para que así los tengan presente y sepan hacia donde va la organización. Son los resultados específicos que se esperan cumplir en el tiempo establecido.

Se deben establecer objetivos que puedan ser medibles y alcanzables. Se requieren acciones para poder implementarlos y conocer las necesidades de los recursos como los humanos, físicos, financieros y tecnológicos para poder llevarlos a cabo.

La tarea a desempeñar debe tener calidad suficiente para lograr los objetivos maximizando los recursos. Estas cuestiones hacen necesaria la profesionalización del sector.

Un informe publicado por el CENOC (Centro de Organizaciones de la Comunidad) da cuenta de los aspectos que hacen vulnerables y precarias a las OSC y esos son:

- ◆ el financiamiento discontinuo,
- ◆ la profesionalización insuficiente,
- ◆ la institucionalización precaria.

Otras conclusiones del mencionado informe, se refieren a que las organizaciones tienden a la profesionalidad de sus integrantes para transformar la realidad social a la que atienden. (32)

(32) La profesionalización en las Organizaciones de la Sociedad Civil, Diestre, D. L. y Vigginano, M.I., IX Congreso Anual sobre investigación del Tercer Sector en México, 2009.

---

Peter Drucker en su libro (1990) dice que la organización nunca podrá funcionar mejor que el personal que la compone. Y señala, *para formar un equipo productivo, no parta de las personas, sino de la tarea.* (8)

Estas responsabilidades recaen en el líder que debe asignar los recursos y dar cuenta de los resultados.

El líder tiene que hacer las cosas bien, ser ejemplo. Su norte será la misión, aunque puede ser que haga falta reorientarla, estructurarla y a lo mejor, abandonarla. (8)

Las interrelaciones imprescindibles para el funcionamiento de cualquier organización, también hacen a la necesidad de profesionalización. Las OSC están inmersas en un panorama social cada día más complejo y por lo tanto los proyectos a desarrollar tienen una problemática que requiere de profesionales en diversas temáticas.

La globalización económica también repercute en las OSC porque producto de los contactos internacionales ven incrementadas sus posibilidades de obtención de fondos y financiación. Aunque, como secuela de esta globalización, las fronteras económicas desaparecen y ante las crisis las OSC pueden ver limitadas sus fuentes de ingresos por la recesión económica global o sino, esas crisis harán necesaria una mayor intervención de la OSC con nuevos proyectos que den solución a las mismas.

El tema de la profesionalización de las OSC incide en otro aspecto imprescindible cual es la transparencia en la gestión. Mediante el uso eficiente de los recursos, la persecución de la sustentabilidad económica, el uso de tecnologías, los procesos de evaluación y las decisiones estratégicas, se asegura la claridad de las acciones a llevar a cabo.

Esto es así porque se supone que la idoneidad del profesional hace que la tarea se realice de la mejor manera posible. Y, este actuar ético derivará en la credibilidad que hace falta para la sustentabilidad de las OSC.

(8) Dirección de Instituciones sin fines de lucro, Drucker P., El Ateneo, 1994.

---

Para concluir, se puede decir que las OSC tienen que profesionalizarse cuando se resiente el proyecto original por el paso del tiempo, o el crecimiento deriva en crisis; quizás porque los cambios externos repercuten en la organización y ésta desde su perspectiva profesional, entiende que el sector necesita profesionalizarse.

O sea, la voluntad no es suficiente y llega el momento en que para dar calidad en los servicios hay que dejar la tarea asistencial y promover acciones para el desarrollo sustentable y el progreso de la comunidad mediante la profesionalización de las organizaciones. (32)

#### **4.4.2 ONG's y LA SUSTENTABILIDAD**

En los últimos años se está verificando una redefinición de las relaciones de las ONG's con los diversos actores sociales como el Estado, las empresas y la cooperación internacional. Esto se proyecta a nuevas exigencias como la necesidad de fortalecer las capacidades organizacionales y las de sus miembros.

*La sustentabilidad aparece en este sentido no sólo como una mera cuestión de generación de fondos para el crecimiento institucional y la ampliación y el mejoramientos de los servicios, sino que supone una mirada integral de la organización centrada en la interacción con el medio ambiente en que opera y en el despliegue de sus potencialidades en consonancia con el escenario de oportunidades que enfrenta. (20)*

Es decir, ante los variados desafíos las ONG's tienen que aliarse a los otros agentes concomitantes para mejorar su desempeño y jerarquizar su impacto.

En tal sentido, pueden establecerse acciones de complementación técnica y financiera con el Estado para posicionarse en funciones externas para nuevos

32) Ibidem.

(20) Estudios sobre el sector sin fines de lucro, Roitter M. y otros, CEDES, 2000.

---

proyectos estatales; también con los gobiernos locales, así las experiencias en pequeñas escalas puedan dimensionarse y replicar en mayor escala. (20)

Respecto de las empresas, tienen que buscar, además, del apoyo financiero por medio de sus donaciones que se involucren en el desarrollo de programas hacia la comunidad estableciendo alianzas.



(20) Estudios sobre el sector sin fines de lucro, Roitter, M. y otros, CEDES, 2000

---

## **4.5 FUNDACIONES**

Según la perspectiva jurídica, las denominaciones de Fundación y Asociación Civil, términos establecidos en el Código Civil Argentino, son *organizaciones que surgen de la mancomunidad de ideas y esfuerzos de un grupo de personas, tendientes a cumplir una finalidad del bien común y que se encuentran en la órbita de contralor de la Inspección General de Justicia.*

### **4.5.1 MARCO LEGAL**

Para las Fundaciones existe una ley específica que las regula, cual es la número 19.836/ 72. Cuyo artículo 1 define a las Fundaciones *como personas jurídicas que se constituyen con un objeto de bien común, sin propósito de lucro, mediante el aporte patrimonial de una o más personas. Aporte que debe posibilitar razonablemente el cumplimiento de los fines propuestos.*

Igualmente están sometidas a las disposiciones establecidas por la Inspección General de Justicia, mientras que sean compatibles con la citada ley y la naturaleza propia de estas entidades.

En cuanto al resto de las organizaciones civiles cabe decir que no hay en Argentina una ley de asociaciones civiles, que es la forma legal que asume la mayoría de las instituciones sin fines de lucro. Por lo tanto, se genera un vacío legal resuelto por la jurisprudencia o por los organismos de contralor de las personas jurídicas mediante reglas no sistematizadas que no resultan adecuadas como normas generales.

La Constitución argentina en su artículo 14 habla del derecho a asociarse con fines útiles. También el artículo 42, aprobado en 1994, menciona la importancia de las asociaciones de consumidores y usuarios de bienes y servicios. Como el artículo 43 legitima a las organizaciones sin fines de lucro para presentar recursos de amparo en caso de violación de los derechos del ambiente, a la

---

competencia, al usuario y al consumidor y a los derechos de incidencia colectiva en general.

En cuanto a la legislación, el Código Civil argentino define a las entidades sin fines de lucro como fundación o asociación (artículos 30 a 50), como personas de derecho privado en contraposición a las personas jurídicas de derecho público como son el Estado Nacional, las Provincias y Municipios, la Iglesia Católica y las entidades autárquicas (universidades nacionales).

Existen diferencias entre las Asociaciones Civiles y las Fundaciones. Tales son las siguientes: la Asociación Civil fija el objeto que le traerá beneficios a través de sus miembros y puede ser para éstos.

La Fundación tiene un patrimonio de afectación que dirigen personas de existencia física o jurídica, pero los integrantes del Consejo de Administración no son miembros de la Fundación sino terceros que en primera instancia la crean y luego la administran.

La voluntad de asociación es libre en la primera y en la Fundación está determinada en el acta fundacional y en el estatuto.

El objeto de la Fundación debe ser útil al bienestar general y la Asociación puede tener distintos fines como benéficos, culturales, científicos, deportivos, etc.

El artículo 46 del Código Civil argentino legisla sobre las entidades que no tienen personería jurídica, llamadas asociaciones simples. Sus miembros fundadores y sus administradores asumen la responsabilidad solidaria por los actos de la entidad. (20)

(20) Estudios sobre el sector sin fines de lucro, Roitter M. y otros, CEDES, 2000.

---

### **4.5.2 TIPOLOGIA**

Tomadas desde la perspectiva del “uso social” se pueden categorizar de acuerdo a un criterio temático:

- Fundaciones políticas, están vinculadas directamente a intereses de líderes o partidos políticos.
- Fundaciones en el área de la cultura, sostienen muestras artísticas, salas teatrales, otorgan premios, becas y subsidios.
- Fundaciones en el área de la educación, incluyen a las universidades porque legalmente están obligadas a asumir esta categoría.
- Fundaciones en el área de la salud, asisten, promueven la investigación médica y la prevención de enfermedades. Las cooperadoras de hospitales suelen transformarse en fundaciones.
- Fundaciones de asistencia social, brindan ayuda a escuelas, hospitales, instituciones de barrios carenciados, etc.

Pueden estar patrocinadas por empresas o bancos o pertenecer a empresarios. O sea, dentro de lo que se llama filantropía empresarial.

Están dedicadas a brindar ayuda a escuelas, hospitales, instituciones de barrios carenciados, etc.

### **4.5.3 FUNDACIONES EMPRESARIAS**

En el documento preparado para la Universidad Austral, M. Paladino, cita a los autores E. Luna y R. Serrano, en su conclusión que las fundaciones están formadas por empresas que ya realizaban proyectos sociales y que mediante sus fundaciones, completan y no reemplazan las actividades anteriores de la empresa.

---

En la misma investigación Luna concluyó que la mayoría de las fundaciones pertenecía a los sectores: bancarios, seguros, bebidas, alimentos, prensa y energía. (30)

Los ingresos para sostener las fundaciones, generalmente y en su mayoría, provienen de las empresas a las que pertenecen, mediante donaciones proporcionales a las ganancias registradas.

También analizaron que las causas a las que fueron destinadas las donaciones fueron a educación, cultura y artes, salud, desarrollo social e investigación científica. Gran parte de las fundaciones empresarias destinan sus fondos a más de una de las áreas mencionadas.

Las modalidades de donación van desde el dinero hasta donar en especies, como puede ser la compra de los materiales necesarios. Pero también otorgan becas, premios, cursos de capacitación o asesoramiento técnico. No hay una única manera de donar, sino que varían de acuerdo a la fundación y dentro de la misma fundación.

En nuestro país las fundaciones empresariales no están tan generalizadas como por ejemplo en los Estados Unidos, donde un alto porcentaje de empresas tienen sus propias fundaciones.

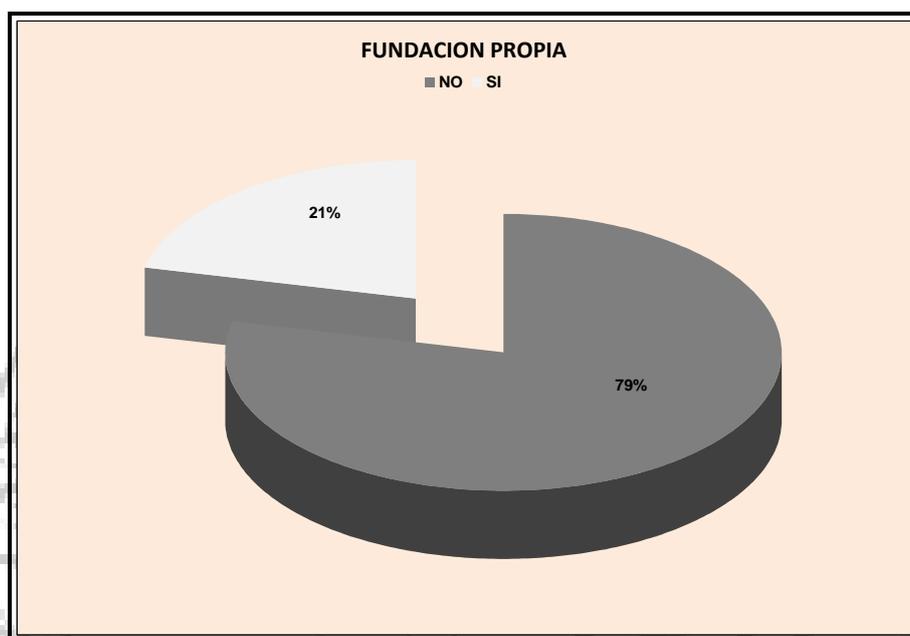
Entre las razones que pueden desalentar a las empresas están las bajas motivaciones impositivas que la Argentina propone. Las ventajas impositivas de acuerdo a la Ley 20.628 de Impuestos a las Ganancias, sólo es del 5% como máxima deducción por contribuciones benéficas.

Existen otras cuestiones que hacen bajo el porcentaje de las empresas argentinas que tienen fundaciones, como son la inestabilidad económica y la inflación. La toma de decisiones se hace a corto plazo y no se aumentan las contribuciones porque no se tiene certeza de los resultados.

(30) La Filantropía Corporativa en la Argentina: Un estudio preliminar, E. Luna y R. Serrano, GADIS, B. Aires, 1994, en Tendencia de la Responsabilidad Social Empresaria en la Argentina, Paladino M., Univ. Austral, 2002.

---

Una de las preguntas que incluye la encuesta remitida a las empresas donantes de la FBA se refiere a este tema y en el gráfico siguiente se muestran los resultados obtenidos:



Sólo un 21% de las organizaciones encuestadas respondieron que tienen fundación propia. El 79% no tiene y esto corrobora lo mencionado con anterioridad sobre el bajo porcentaje de empresas nacionales que tienen su fundación.

El hecho empresarial de constituir una fundación, aunque denota compromiso con la sociedad, no es suficiente para evidenciar que se trata de acciones sociales estratégicas con nivel institucional.

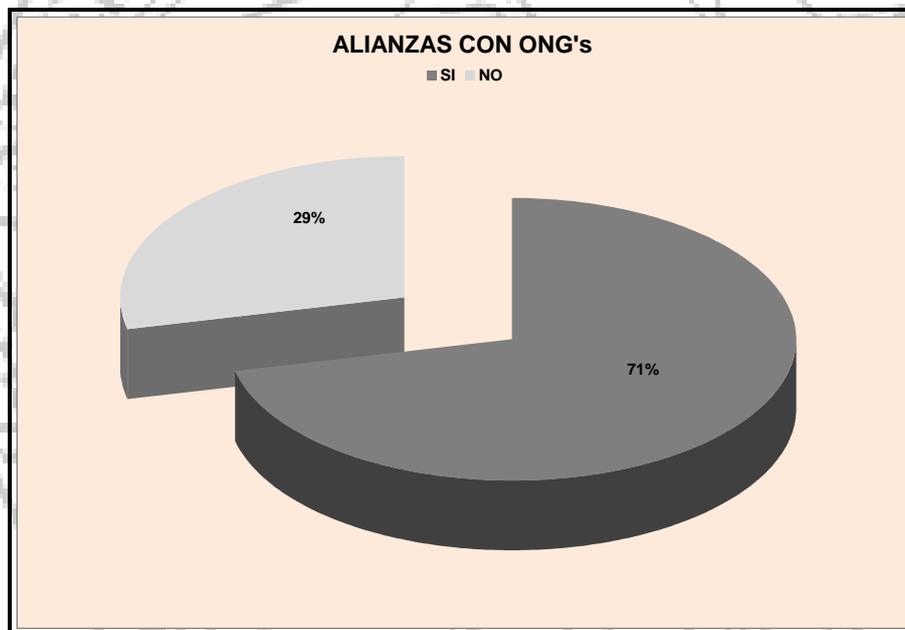
En referencia a este aspecto, Thompson, entiende que la relación es ambivalente porque mientras establecer una fundación es algo formal y que le otorga a la empresa identificación con la responsabilidad social, las fundaciones exigen a la organización de esa función. Cfr, Thompson, Op. Cit., 1998 en (49)

Por su parte, M. Roitter nos dice que el 94% de las empresas que encuestó desarrolla sus actividades dentro de la filantropía tradicional. Mientras que un

---

53% utiliza como modelo la contribución social estratégica, es decir, hacen institucionalización de los proyectos y programas sociales y establecen alianzas con otras empresas o con el Tercer Sector. Cfr. Berger, Op. Cit. and Roitter, Op. Cit. 1999, En (49)

Las organizaciones empresariales donantes de la FBA que tienen alianzas con ONG's son mayoría con un 71%; mientras que el 29% hace donaciones sin que medie una alianza establecida. Así queda graficado a continuación de acuerdo a la devolución de la encuesta enviada:

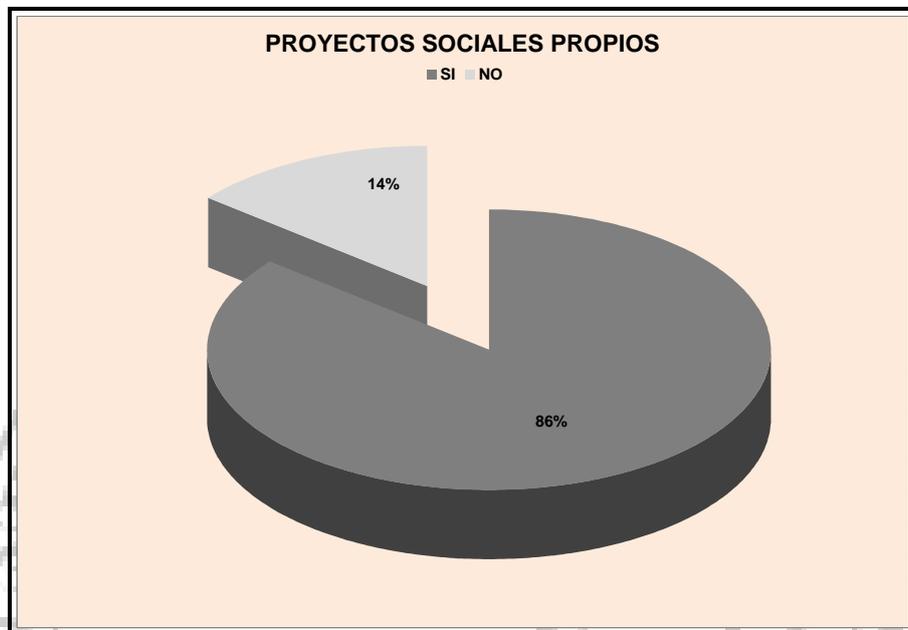


La FBA tiene alianzas con varias de sus empresas donantes mediante las que se han desarrollado exitosas campañas, que se comentará más adelante en este trabajo.

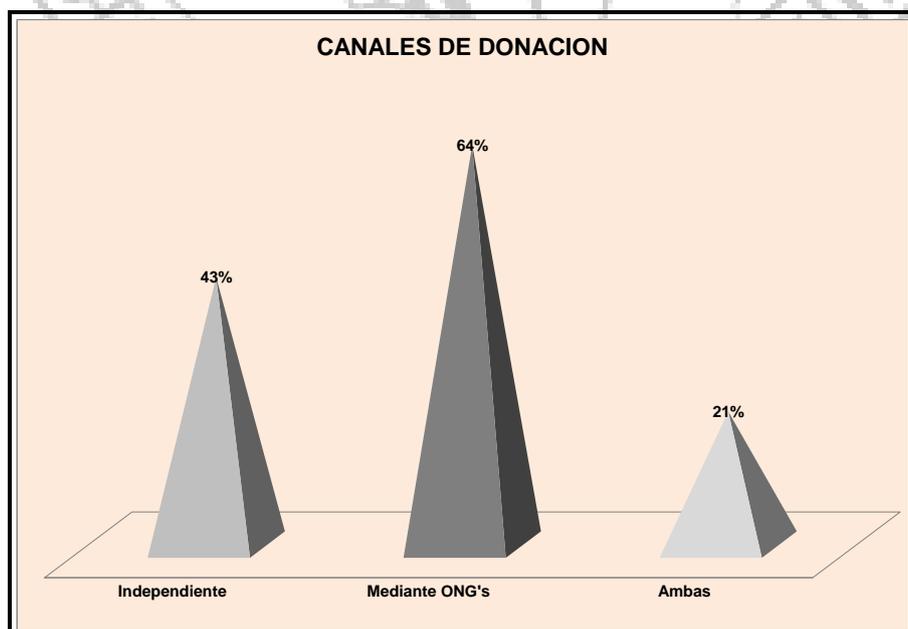
(49) Tendencia de la Responsabilidad Social Empresarial en Argentina, Paladino M., Univ. Austral, 2002.

---

También, fueron consultadas las empresas sobre si tenían proyectos sociales propios y cómo canalizaban sus donaciones, las respuestas muestran que:



El 86% de las empresas donantes tienen proyectos sociales propios y comparando ambos gráficos se observa un mix entre donar a través del FBA y proyectos particulares.



---

En cuanto a los canales que utilizan para hacer sus donaciones el 64% lo hace mediante ONG's. El 43% lo hace de manera independiente y el 21% de las empresas donantes emplea ambos canales para donar.

Durante la entrevista con el Director de Desarrollo de la FBA se le preguntó cuáles son los puntos fuertes de la FBA, en comparación con las empresas donantes, para canalizar las donaciones, cuya contestación fue la siguiente:

*Hay una escala que es lo primero que salta. Nosotros tenemos una organización que si trabaja con 20, 30, 40 ó cien organizaciones más, esta estructura no se resiente. Si eso pasara en una empresa creo no sería posible, que tendrían que contratar gente; no les da la dinámica que ellos tienen para la distribución, etc, etc. Con lo cual la primera ventaja es lo que hace a la escala. Nosotros estamos trabajando con casi 600 organizaciones y rara vez te encontrás con una empresa que trabaje con más de 50 ó 70.*

*La otra es que tenemos un modelo que está probado en el mundo, que está profesionalizado desde hace diez años, contra la buena voluntad que puede tener un área de RRHH o Institucionales que coordina el vínculo con 30 ó 40 organizaciones. Nuestro modelo mismo hace que tengamos un control mucho más preciso que el que puede tener una empresa que lo que hace es que está distribuyendo simplemente mercadería que por algún motivo no puede colocar en el circuito comercial. Con lo cual nuestro modelo está pensado, no solamente para el entregar, para controlar y acompañar sino para estar atentos a que necesidades puede tener cada una de las organizaciones, talleres, cursos, capacidades varias; no limitarnos solamente a los alimentos sino a la infraestructura, freezers, heladeras, cocinas, etc.*

*Por lo cual, creo, que tenemos una serie de ventajas con respecto a las empresas que son evidentes.*

Ante la consulta sobre el mismo tema pero en la existencia de puntos débiles para canalizar las donaciones, la respuesta fue:

*Hay algunos puntos débiles, claramente, cada vez que manejamos algún volumen importante de mercadería. Está la posibilidad de que esa mercadería*

---

*sea ralentizada, sea revendida, ponga en riesgo las marcas. Nosotros tratamos de minimizar esos riesgos y prestar atención a donde se podría resentir el modelo, donde vemos un riesgo. Tenemos que tener mucho cuidado con qué y cuánto le entregamos a cada organización.*



---

## **5. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA**

En cuanto a definir la RSE existen numerosas expresiones, algunas de ellas son las siguientes:

*La RSE no es exclusiva de las empresas, sino de todas las instituciones de la sociedad, aunque el papel de la empresa en el tema es vital en su legitimación,* Peter Drucker.

*La integración voluntaria por parte de las empresas de las percepciones sociales y medio-ambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores,* Libro Verde de la Comunidad Europea.

*La Responsabilidad Social Empresaria constituye el compromiso de la empresa de contribuir al desarrollo sostenible, con la participación de sus grupos de interés, a fin de mejorar la calidad de vida de la sociedad en su conjunto,* Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible.

La aceptación por parte de las empresas que la responsabilidad social tiene un valor económico comienza cuando se enfrentan con los problemas de la mundialización y principalmente, del mercado interno.

El objetivo principal de las empresas es generar beneficios pero también se puede contribuir con la sociedad y el medio ambiente cuando se integran estos aspectos en una estrategia de largo plazo en su desarrollo organizacional. <sup>(11)</sup>

Definida como un área de acción que depende del compromiso del Estado, del sector privado y del social de trabajar juntos, la RSE, puede ser una importante herramienta para promover relaciones de confianza entre los actores y contribuir al mismo tiempo al desarrollo humano a través de una ciudadanía más activa y cohesionada.

(11) El libro Verde, Comisión de las Comunidades Europeas, Bruselas 18/07/2001.

---

La RSE está integrada por varias dimensiones cuales son:

**La política filantrópica de la empresa** (La gestión solidaria en una parte de la RSE en procura de colaboración hacia la comunidad.)

**La ética en los negocios** (Los principios y valores de la organización tienen que ser compartidos por todos los grupos de interés.)

**Las decisiones de política de la empresa** (con conocimiento de sus accionistas, trabajadores y la comunidad. Incluye también, la transparencia de la gestión empresarial, imprescindible para asegurar la política de RSE.)

**El ciclo del producto o cadenas de valor** (la empresa velará por la calidad de las materias primas, sus proveedores hasta los consumidores finales de sus productos.)

**La normativa o regulatoria** (el marco normativo traspasa las acciones voluntarias de RSE de la empresa.)

**Los acuerdos de libre comercio** (la RSE es un marco importante para las negociaciones globales.) <sup>(35)</sup>

## **5.1 TEORIAS SOBRE RSE**

El tema de la Responsabilidad Social Empresarial figura en la literatura de la sociedad civil, de la prensa, en los documentos de gobierno y de organizaciones internacionales como la ONU, la OIT, el Banco Mundial, entre otros. Es incipiente en su comprensión y más en su aplicación.

Es también un desafío para los investigadores este concepto de cómo la empresa se relaciona e impacta en la sociedad. Así también, cuáles son las expectativas sociales que afectan a la empresa.

(35) La responsabilidad social corporativa en un marco de desarrollo sostenible, CEPAL, Serie medio ambiente y desarrollo, 2003.

---

Su importancia comenzó a observarse, también, desde los usuarios, inversores y posibles empleados en cuestiones como las fusiones, asociaciones o empleabilidad.

Según la cultura de los países donde se investigue el concepto de RSE, involucra diferentes aspectos que pertenecen a distintas disciplinas:

- ◆ Responsabilidad Social Empresaria,
- ◆ Filantropía,
- ◆ Relaciones Comunitarias,
- ◆ Inversión Social Corporativa,
- ◆ Ciudadanía Empresaria,
- ◆ Desarrollo Sostenible,
- ◆ Triple Bottom Line (Responsabilidad Social Empresaria-Ambiental y Financiera),
- ◆ Desempeño Social,
- ◆ Sustentabilidad y Responsabilidad Social. (49)

En estas denominaciones hay tres temas que las interrelacionan: la perspectiva ética, sociológica y política de la RSE.

Que las empresas accionen con una ética de responsabilidad comporta una toma de conciencia de las derivaciones individuales, sociales y medioambientales que la actividad diaria tendrá para cada uno de sus stakeholders (es decir, cada uno de los interesados en su existencia).

Las empresas tienen distintos criterios para identificar a sus stakeholders desde la actividad específica, el contexto socio-económico y el momento histórico que atraviesa. Pero existen clasificaciones generalizadas que los dividen en público interno, como son los empleados o, público externo como son los proveedores, clientes, inversores, gobierno, vecinos, etc. A veces, una categoría se convierte en otra o asume más de una. Por ejemplo, los empleados pueden ser también consumidores o accionistas.

(49) Tendencia de la Responsabilidad Social Empresaria en Argentina, Paladino M., Univ. Austral, 2002.

---

Otra categorización -la de primarios y secundarios- surge de considerar el impacto de los vínculos creados o que se trate de personas físicas o jurídicas.

Los accionistas, inversores, empleados, clientes, proveedores, socios comerciales, comunidades locales son considerados sociales primarios, porque su impacto es directo en la organización.

En cambio, las especies no humanas, las generaciones futuras y el medio ambiente natural, se suponen primarios no sociales, ya que no involucran personas pero tienen una influencia directa.

Luego están los stakeholders sociales secundarios que no son cercanos a la empresa pero en determinados momentos pueden tener un impacto directo. Estos son, la sociedad civil, el gobierno, los medios de comunicación, la competencia, cámaras de comercio, asociaciones, etc.

Y por último, los secundarios no sociales que no tienen influencia directa y son los grupos de presión ambiental, de defensa de los animales. (43)

La relación de la empresa con sus grupos de interés constituye un activo intangible creador de valor aunque no pueda percibirse concretamente. (43)

Desde el matiz sociológico y político, la interrelación es entre el gobierno, la empresa y la sociedad.

Existe un compromiso moral entre empresa y sociedad (una relación filosófica) hasta un contrato social (político e institucional).

Esta interrelación se comprende porque los gobiernos siempre han intervenido en los asuntos de las empresas, regulando sus actividades y tratando de atraer sus inversiones.

En cuanto a las empresas tanto participan de los procesos políticos como influyen los mismos de acuerdo al poder que les da su tamaño, el conocimiento o la tecnología que producen como también, las oportunidades de empleo que brindan.

(43) Responsabilidad Social Empresarial, en el Comportamiento de las personas en las organizaciones, Moreno C., 2012.

---

Pero, ninguno de los actores mencionados puede desligarse del contexto socio-cultural y político que enmarca sus acciones y que determina el comportamiento asumido.

Sobre este tema en la entrevista realizada a la Directora de la FBA, sus expresiones fueron:

*Entendemos que es camino válido para realmente lograr un impacto en la mejora en la calidad de vida de las personas, estamos convencidos que es el camino a seguir. Tímidamente vamos concretando algunas acciones – de hecho lo que te comentaba con el Ministerio de Agricultura de la Nación.*

*Hemos distribuido donaciones para los inundados, a través de contactos que tenemos con los Municipios.*

*Tenemos un programa con el Gobierno de la Ciudad mediante el cual compramos leche y se distribuye en comedores comunitarios de la ciudad de Buenos Aires.*

*Es decir, a través de pequeñas acciones vamos articulando algunas acciones con el gobierno y por supuesto, nuestros grandes aliados son las empresas que son los donantes de alimentos.*

El catedrático italiano Stefano Zamagni (E) refirió sobre el tema la idea de la subsidiariedad circular, manifestando que los tres vértices tienen que dialogar sistemáticamente. Esto implica tiempo, generosidad y humildad para estar al servicio de otros.

Tiempo porque las conversaciones deben prolongarse en el mismo y dedicarles el que haga falta. Generosidad para servir al bien común y humildad para aceptar que el pensamiento propio puede ser equivocado o inadecuado.

*Esta es la razón por la cual tenemos necesidad de empresarios sociales que van a demostrar que si la gente no es individualista, que si van a cooperar entre ellos de una manera u otra, al final todo el mundo va a incrementar su bienestar.*

(E) Zamagni Stefano, catedrático de la Univ. de Bologna, Italia.

---

En la misma exposición continuó señalando: *La teoría del bien común no dice que yo tengo que sacrificarme en pos del interés del otro, sino hacer que mi interés esté junto al del otro.* (52)

De las teorías sobre RSE surgen las diferentes concepciones que sugieren que la RSE es influenciada e interactúa con estos tres sectores.

- I. **La empresa**, predominantemente representada por el sector privado, sus instituciones financieras y redes comerciales.
- II. **El gobierno y sus entes reguladores**, en el ámbito central, nacional, provincial o local.
- III. **La sociedad civil** representada por Organizaciones no Gubernamentales (ONG's), agencias de voluntarios del Tercer Sector, organizaciones de desarrollo social nacionales o internacionales, iglesias y otras organizaciones sociales o religiosas, los medios, las asociaciones industriales o comerciales, representantes de empleados o sindicatos e instituciones académicas (por ej. universidades y centros de investigación). (49)

Desde estas consideraciones, las teorías más reconocidas son:

- Responsabilidad Social Empresaria
- Corporate Social Responsiveness o Reacción Social Empresaria
- Desempeño Social Corporativo
- Sustentabilidad
- Ciudadanía Corporativa

(52) Conferencia en el Foro EcuMénico Social, Zamagni Stefano, Bs.As, 07/03/2013.

(49) Tendencia de la Responsabilidad Social Empresaria en Argentina, Paladino M., Univ.Austral, 2002.

---

En cuanto la Responsabilidad Social Empresaria predica que la responsabilidad social no está limitada por el comportamiento de las personas, sino que está referida al impacto de las acciones institucionales en todo el sistema social. La acción empresaria va más allá del cumplimiento de las leyes.

La teoría de Reacción Social Empresaria está orientada a la acción de la empresa en su respuesta a las demandas de la sociedad.

Los autores, Ackermann y Sethi diferencian tres respuestas de las empresas: según atiendan al mercado y las restricciones legales; tengan una respuesta independiente económica y legalmente o una reacción social en cuanto a la adaptación del comportamiento empresarial adecuándose a las necesidades de la sociedad para que sea *un comportamiento congruente con las normas sociales vigentes, valores y expectativas de desempeño* (acción proactiva). (49)

El modelo de Gestión de Stakeholders propuesto por Freeman (1984), dice que los directivos responden, por lo general, cuestiones de los grupos con los que hacen negocio y no con temas relacionados con la sociedad. Su interés está centrado en las demandas y preocupaciones de sus stakeholders.

En estos deben incluirse los accionistas, inversores, empleados, clientes, proveedores, sin cuya continua participación la empresa no puede subsistir

Otro grupo de stakeholders son el gobierno y comunidades *que proporcionan la infraestructura y mercados cuyas leyes y regulaciones deben ser obedecidas y a quienes se les debe pagar impuestos y otras obligaciones*. Este grupo secundario, *influye o afecta y son influidos o afectados por la empresa pero no son imprescindibles para su supervivencia*. (F)

En los últimos tiempos se insiste en incluir al medio ambiente como un legítimo stakeholder. De ahí que el concepto de Desarrollo Sustentable (State of the World Report, 1987) es entendido como *el desarrollo que satisface las necesidades actuales sin comprometer la capacidad de las generaciones*

(49) Tendencia de la Responsabilidad Social Empresaria en Argentina, Paladino M., Univ. Austral, 2002.

(F) Stakeholder influence strategies, Freeman, J., Academy of Management Review, April, Vol. 24, No. 2, pág. 191 y Moving beyond dyadic ties: A network theory of stakeholder influences, Rowley, T. J., Academy of Management Review, Vol, 22, No, 4 pág. 887. En (49).

---

*futuras para atender a sus necesidades futuras.* (G) Para ello la empresa tiene que asegurar que sus actividades son ecológicamente sostenibles.

Más ampliamente, las Naciones Unidas y la Organización para el Comercio Mundial, definen la sustentabilidad como *una forma de vida o de ser en la cual las personas, empresas, gobiernos y demás instituciones son responsables de atender el futuro, ya que les pertenece en la actualidad, de compartir equitativamente los recursos ecológicos de los cuales depende la supervivencia de los seres humanos y otras especies y de garantizar que todos los habitantes de la actualidad y del futuro puedan satisfacer sus necesidades y aspiraciones humanas.*

Con este parámetro es que Wood (1991) (H) nos dice que el Desempeño Social de la empresa es *una configuración organizacional de principios de responsabilidad social y procesos de respuesta social, así como también de políticas, programas y resultados observables, que se vinculan con las relaciones sociales de una empresa.* Es una visión externa del comportamiento corporativo.

En cuanto a la Ciudadanía Corporativa (Corporate Citizenship) hace referencia a la relación empresa-sociedad con una complejidad de amplio espectro. Este concepto involucra una actitud proactiva que va más allá de la adhesión al cumplimiento de las disposiciones legales y el respeto por el medio ambiente. Es decir, está referida a las prácticas previsoras que contemplen el presente como el futuro de los ciudadanos.

Con este enfoque se trata de tomar conciencia de las consecuencias sociales y humanas que resultan de la actividad y por lo tanto implementar políticas, procedimientos y procesos que respeten a cada uno de los interesados en su calidad e intensidad. (47)

G) Our Common Future, Brundtland Commission Report, World Commission on Environment and Development, 1987, New York: Oxford University Press. En (49)

(H) Corporate Social Performance Revisited, Wood, D. J., A. of Management Review 16, no. 4: 691-718. En (49)

(47) Salamon, 1993 1996, en el Tercer Sector como representación topográfica de la sociedad civil, 2004.

---

## **5.2 DE LA FILANTROPIA A LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA**

La RSE va mucho más allá que la filantropía, sin embargo, muchas empresas se quedan en este primer estadio y no adoptan el cambio necesario.

La recientemente aprobada Norma ISO 26000 (2010) menciona la filantropía en varias de sus unidades, sin embargo hace énfasis en que no se debe confundir la filantropía con la responsabilidad social por cuanto las actividades filantrópicas por sí mismas no consiguen el objetivo de integrar la responsabilidad social en la organización. (27)

No obstante, el tema de la filantropía hoy por hoy y como consecuencia de los índices de pobreza y la brecha cada vez mayor que existe entre ricos y pobres ha vuelto a ser un punto de discusión cuando se habla del tema de responsabilidad social.

Desde la perspectiva académica, el interés por la evolución del enfoque y la aplicación de la RSE es muy alto, sobre ello James Austin profesor de la Harvard Business School, afirmaba a la revista Dinero en 2005: *Hemos pasado de una filantropía tradicional, en la que se hacía un cheque para quien venía a “pedir”, a una relación en la cual las empresas y las ONG empiezan a pensar en cómo pueden interactuar para generar más valor para cada lado y cómo producir mayor valor social para el país o la comunidad.* (46)

La sociedad civil está cada día más activa y los consumidores se organizan para defenderse, así como los inversores aguardan predicibilidad para actuar.

Es bajo estas presiones que la RSE crece y se la señala como una prueba de eficiencia gerencial y una ventaja competitiva.

Pero, aprobar ese test es cada día más exigente y no es la filantropía y las buenas costumbres lo que se espera de las empresas.

(27) ISO 26000 Responsabilidad Social (Apartado 3.3.4)

(46) RSE desde la perspectiva de los consumidores, Vargas Niello J., CEPAL, 2006)

---

Según expresó en la nota del Diario La Nación, Julio Moura, presidente del Grupo Nueva (I): *Nuestras empresas empiezan a ver que es un claro elemento diferenciador en los mercados, notan que las mediciones del clima laboral muestran que nuestros colaboradores se sienten más motivados y satisfechos. Sienten que iniciar procesos de diálogo y consultas con sus principales públicos interesados ayuda a identificar nuevas posibilidades de negocios, a disminuir riesgos y fortalecer la reputación; aplicar en toda la gestión la idea del triple resultado –económico, social y ambiental – tiene beneficios inmediatos.* (22)

La misma nota incluye ejemplos que avalan esta opinión; Gates constituyó la mayor fundación del mundo para paliar las desigualdades en salud y destinó 31.000 millones de dólares para su desenvolvimiento.

Los creadores de Google formaron una fundación que esperan *eclipse un día a Google en su impacto, aplicando innovación y recursos significativos a los mayores problemas mundiales.*

El creador de la Fundación Avina, S. Schmidheiny (J) define a la RSE como *el compromiso de las empresas de contribuir al desarrollo económico sostenible, trabajando con los empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en general, para mejorar la calidad de vida.* (22)

Filantropía y Responsabilidad Social Empresaria son dos términos que suelen confundirse en igualdad de concepto, pero esto no es así, la filantropía es uno de los aspectos de la RSE.

La filantropía tiene que ser un punto de inicio de la responsabilidad social en las empresas para, luego, ser parte de la estrategia de la organización.

( I ) Grupo Nueva: holding de compañías en América Latina de Stephan Schmidheiny, creador de Fundación Avina.

(J) Fundación Avina: fundada en 1994 por el suizo Stephan Schmidheiny para impulsar el desarrollo sostenible mediante una alianza entre la empresa privada exitosa y responsable y las organizaciones filantrópicas que promueven el liderazgo y la innovación.

(22) Ética para empresarios latinoamericanos, Diario la Nación, 22/06/2006.

---

En el ámbito empresarial es muy importante la realización de actividades benéficas porque demuestra una preocupación por la comunidad que no puede satisfacer sus necesidades. Pero es más coherente la actitud empresarial que comienza atendiendo los problemas de su personal y es consecuente con sus intereses, para luego, también actuar a favor de la comunidad del medio en el que desarrolla su actividad. (15)

Cuando las empresas hacen donaciones monetarias o en especies, se trata de filantropía. Estas pueden ser a pedido de instituciones sin fines de lucro pero no significa que los donantes se involucren o preocupen por su destino.

Distinto es cuando existe un diseño y un programa para estas iniciativas. Entonces se trata de una inversión social porque hay un uso planificado, controlado y voluntario de la disponibilidad privada en pos de la comunidad. Así también, la empresa espera que el impacto positivo sobre la sociedad tenga una devolución del mismo grado en sus finanzas. (24)

Existen estadísticas como la realizada por el CEDES (Centro de Estudios de Estado y Sociedad) que demuestran que la modalidad más común entre nuestras empresas es la contribución filantrópica.

Según escribe Thompson, *Por múltiples razones, la filantropía no parece ser un concepto ni un hábito arraigado en la sociedad argentina* (1992). En (49)

Los impedimentos existentes, que fueron anteriormente mencionados, hacen la opinión de los empresarios que aumentarían sus contribuciones si los beneficios impositivos fueran mayores.

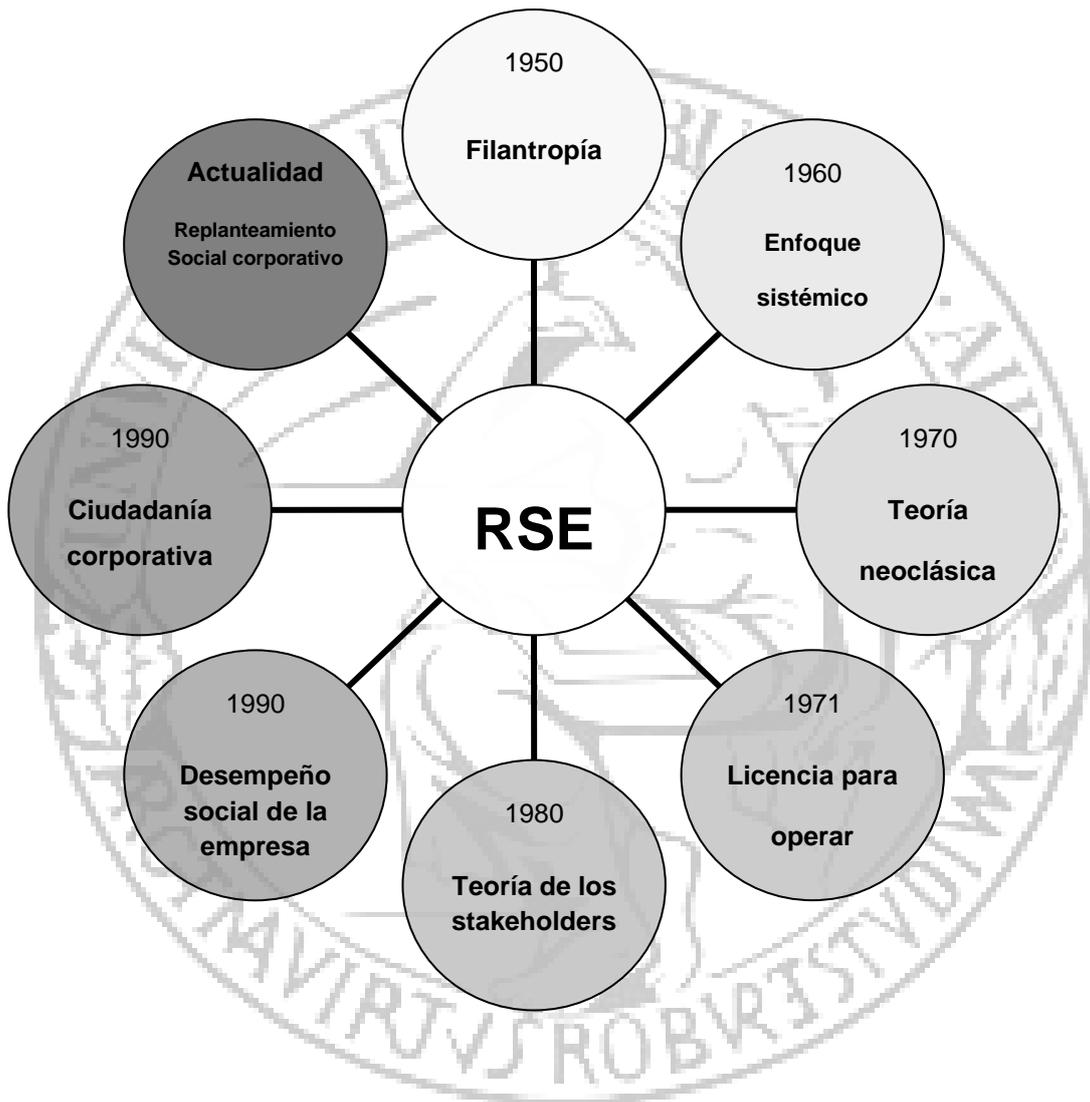
(15) El Tercer Sector como representación topográfica de sociedad civil, Roitter, Mario, 2004 en Políticas de ciudadanía y sociedad civil en tiempos de globalización, Mato D., Univ. Central de Venezuela.

(24) Hacia una cultura de la Responsabilidad Social Empresaria, Sturzenegger A., Flores Vidal M., Sturzenegger G., 2003.

(49) Tendencia de la Responsabilidad Social Empresaria en Argentina, Paladino M., Univ. Austral, 2002.

---

En el siguiente cuadro se dará un repaso del camino experimentado hasta la actualidad o, como se pasó de la Filantropía a la RSE y cual es la tendencia en la actualidad:



En la década de 1950 los dueños decidían acciones filantrópicas independientemente de la organización empresarial.

En la siguiente década prevaleció la noción de que la empresa no podía actuar aisladamente, ni podía ignorar los efectos positivos y negativos que creaba en la sociedad.

---

Los adeptos a la idea de que la empresa tenía como única responsabilidad generar beneficios y rendir cuenta a los propietarios, culminó en la teoría de M. Friedman, que consideraba que los mercados se harían cargo de las responsabilidades sociales.

Más adelante, el Comité for Economics Development (CED) planteó que la empresa debe satisfacer las necesidades de la sociedad puesto que es quien consiente su licencia para operar.

En los años ochenta las empresas se interrelacionan con la sociedad a través de los vínculos establecidos con sus grupos de interés (stakeholders).

El avance conceptual durante 1990 se denominó Corporate Social Performance o Desempeño Social de la empresa porque las respuestas a las demandas de la sociedad, implicaban programas que hicieran los resultados observables.

Para la Ciudadanía Corporativa las conductas responsables de las empresas son dirigidas a sus integrantes, las comunidades, la sociedad civil y el ambiente natural y están regidas por los derechos del ciudadano.

En los últimos años ha surgido la necesidad de profundizar las conductas empresariales de manera que la responsabilidad esté basada en los valores. Que sea una política establecida para la toma de decisiones y no una fachada acorde a las conveniencias del momento.

Esta relación está demostrada en los principios que firmaron las empresas integradas en el Consejo Asesor del Foro y el Foro del Sector Social en 1999, y que son los siguientes:

1. Los aspectos humanos, ambientales, económicos y sociales son fundamentales para crear una comunidad sostenible.
2. El Estado no puede satisfacer todas las necesidades sociales por sí solo. Es necesario que las empresas y organizaciones del Tercer Sector trabajen juntas.
3. Las empresas necesitan un escenario adecuado que mejorará la estabilidad social a corto y largo plazo. No pueden subsistir si no ofrecen oportunidades de desarrollo personal a una amplia gama de habitantes.

---

4. La relación entre la empresa y la comunidad se retroalimenta: los negocios progresan en sociedades prósperas que reconocen su rol en la creación de riqueza, proporcionan empleo y capacitan al personal. Al mismo tiempo, la sociedad sólo puede satisfacer las demandas humanas, ambientales y sociales si cuentan con los recursos materiales para hacerlo.

5. Los empresarios deben dedicarse y participar personalmente en las actividades del Tercer Sector para lograr una colaboración efectiva.

6. Se necesita una nueva cultura: los empresarios debieran dedicar tiempo y esfuerzo al trabajo social, incorporándolo como parte de sus agendas personales.

7. Mediante dicho compromiso, las empresas podrán cambiar a las comunidades y beneficiarse a través de una mayor confianza, colaboración y respeto de la comunidad en la que viven. Este valor intangible pasa a ser de suma importancia en momentos de crisis.

8. Las empresas tienen una gran capacidad para ayudar a las organizaciones del Tercer Sector, a través de asesoramiento y asistencia técnica o mediante apoyo en temas de gestión, comerciales, comunicaciones, logísticos y operativos, además del apoyo económico que puedan brindar.

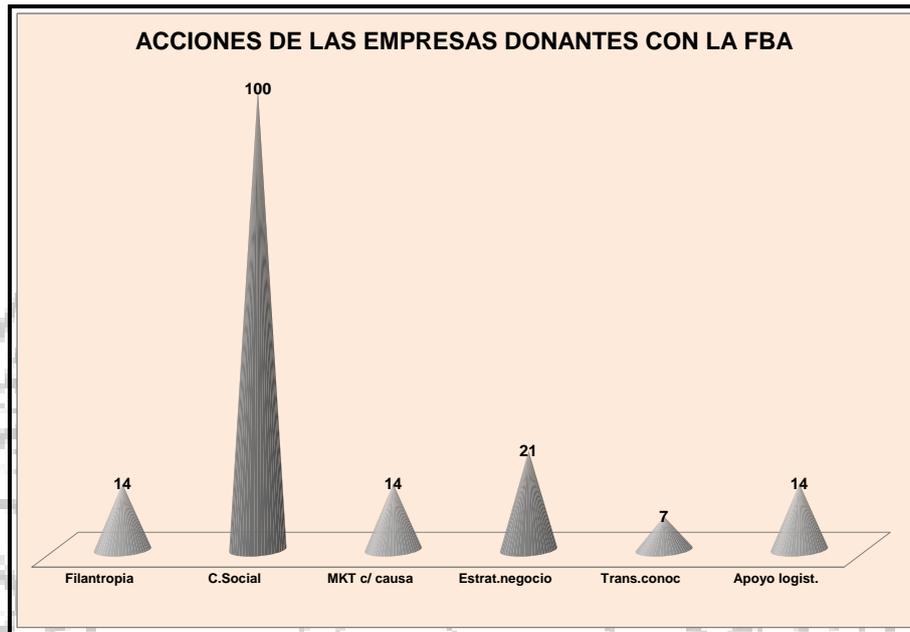
9. Este cambio cultural implica una redefinición de la relación entre las empresas y el Tercer Sector, transformando así la relación donante-receptor por vínculos de asociación.

10. La creación de alianzas entre los sectores privados, público y el Tercer Sector permitirá la generación de estrategias innovadoras y un mejor uso de los recursos. (21)

(21) "Eterna vocación fundadora", Apertura, octubre 1999, pág. 94; "El Sector Social tiene voz propia, La Nación Solidaridad suplemento, Agosto 20, 2000, págs.16-17, en Tendencias de la RSE en Argentina, junio 2002.

---

Lo desarrollado en el capítulo 5 sobre RSE, sirve de marco explicativo para analizar la relación de las empresas donantes con la FBA y como se establece a través de distintas acciones. Observando el cuadro siguiente su contenido muestra que



el 100% de las empresas consultadas asume esta relación como un compromiso social, relegando la acción filantrópica a un 14%. Para el 21% significa una estrategia de negocio las acciones que encaran con la FBA; un 14% lo hace como MKT con causa. Igual porcentaje brinda a la organización apoyo logístico y un 7% colabora con transmisión de conocimientos.

### **5.2.1 COHERENCIA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA**

Mucho se dice en la literatura pertinente y en las organizaciones que el personal es el *activo capital* pero en la práctica no es precisamente la realidad.

Esta afirmación tiene correlación con: *las personas son el principal activo de la compañía por la capacidad de desarrollo o actividad y mejora continua.*

---

Se dice, también, que en las personas está el *capital fundamental* (la inversión y el tesoro más fecundo, por lo humano) a la hora de afrontar el futuro.

*El intangible decisivo* en relación con la competitividad. *La clave del valor añadido y diferenciador* para situarse en el mercado y ganar al cliente.

*El factor clave del cambio o progreso permanente* considerando a la persona como el guía de la mejora de los procesos de calidad, servicio y emprendimiento, etc.

Estas expresiones suponen personas y organizaciones adaptables y flexibles en el constante desafío de desarrollarse o reconvertirse.

No es sencilla la tarea. Supone una coherencia de pensamientos y acción. Jerarquizar los valores y guardar un equilibrio prudente y responsable en las situaciones que surgen día a día en la empresa.

No se puede soslayar la implicancia que esta manera de ver y actuar tendrá en el liderazgo, la cultura corporativa, la política y estrategia de personas.

*Sin coherencia plena no se fragua una cultura corporativa fiable y con valores, ni se da un desempeño adecuado del liderazgo.* <sup>(9)</sup>

Entonces, la coherencia en la RSE significa evitar la contradicción entre el ámbito interno y el externo de la organización, además, implica articular lo distintivo de la misma y de sus miembros con su medio o contexto global. <sup>(9)</sup>

En su trabajo *Estrategia y Sociedad* (2006), M. Porter y M. Kramer proponen otra forma de ver la relación empresa-sociedad.

La respuesta corporativa la mayoría de las veces tiene un barniz cosmético en lugar de ser estratégica u operativa. Dicen estos autores, por ejemplo, que las iniciativas filantrópicas se describen en términos de dólares o de horas/voluntario invertidas, pero casi nunca en términos de impacto.

En su opinión hay una situación confrontativa entre ambas partes en lugar de reconocer que son interdependientes.

(9) "Dos ejes de la coherencia en la vida organizativa: la dignidad única de las personas y la armonía entre los diversos valores", Dr. Barraca Mairal J., en documento de trabajo Escuela de Negocio CEU, nº 1, 2009.

---

Las teorías sobre RSE discurren sobre obligación moral, sustentabilidad, licencia para operar y reputación.

Así es que la obligación moral consiste en que las empresas sean buenas ciudadanas y hagan lo correcto.

La sustentabilidad está contenida en la definición que dio el Primer Ministro de Noruega en los ´80:

*Satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para cubrir sus propias necesidades.*

La concepción de un mundo cuyo eje central está en el hombre, se ve desplazada por la incorporación del medio ambiente natural en la toma de decisiones. Así se amplía la dimensión equidad hacia las generaciones futuras en pro de la preservación de los recursos para quienes no tienen copresencia en el contexto actual. (43)

Conceptos que derivan de la RSE como la noción de licencia para operar - el permiso tácito o explícito que la empresa debe tener de los gobiernos, comunidades y otros stakeholders para hacer negocios - y la reputación, porque dará mejor imagen, fortalecerá la marca, elevará la moral y subirá el precio de las acciones, justificarían las iniciativas de RSE; pero ninguna por sí sola cubre las difíciles decisiones que hay que tomar en las organizaciones.

Gran parte de las disposiciones corporativas *implican equilibrar valores, intereses y costos en conflicto.*

*La prueba esencial que debe impulsar la RSE no es si una causa es meritoria, sino si presenta la oportunidad de crear valor compartido, es decir, un beneficio significativo para la sociedad que también es de valor para el negocio.* (43)

(43) Responsabilidad Social Empresaria, en El comportamiento de las personas en las organizaciones, Moreno C. 2012.

---

### **5.2.2 TOMA DE CONCIENCIA Y RSE**

M.Porter y M. Kramer nos dicen que las empresas reciben fuertes presiones para que tengan una RSE de excelencia. Por lo que ésta no es una opción sino que es prioridad que no pueden eludir. (K) en (17)

La exigencia social respecto de las empresas ha hecho que la medición de la RSE tenga parámetros más altos cada vez, en cuanto al trato con sus empleados, consumidores, inversores, el medio ambiente, la participación en programas sociales, el manejo administrativo y hasta el entrenamiento del consumidor para que ejerza su rol calificadamente.

Entonces, las políticas de RSE debieran contener herramientas para asumir este compromiso como son las declaraciones de principios, códigos de conducta y buenas prácticas. Sistemas de gestión con balances transparentes y públicos; diversidad cultural en la plantilla, contar con una cadena de valor garantizada y estructuras de información sobre RSE.

La RSE favorece la competitividad pero hay que estar atentos a los reclamos de la sociedad e ir elevando sus estándares para no ser castigados, por ejemplo, que el consumidor deseche la compra de un producto porque se conoce que en algún punto ha fallado la RSE.

Los ejecutivos de las organizaciones empresariales debieran tomar conciencia sobre las reales preocupaciones de sus consumidores para que se restablezca el contrato social entre ellos, la empresa que representan y el ciudadano común.

Las crisis financieras que han afectado al mundo globalizado últimamente han roto la confianza sobre las organizaciones empresariales. Se requiere de inventiva y sobre todo de ética para crear nuevos lazos de confianza entre consumidores y productores.

(K) Porter M. y Kramer M., Harvard Business Review, diciembre 2006, en (17) Escándalos éticos, Kliksberg B., Temas Grupo Editorial, 2011

---

Es alentador el cambio de mentalidad de aquellos que se preparan para ocupar puestos ejecutivos. Por ejemplo, entre los graduados en MBA de Harvard en 2009, nació el sentimiento de querer que sus vidas *signifiquen algo más*.

Es público, después de las crisis mencionadas, que la falta de ética fue el motivo prioritario que las desencadenó. Por eso es alentador que en los grandes centros de preparación de los gerentes estén virando hacia la problematización y discusión de los valores éticos que conlleva la actividad.

De acuerdo a las expresiones vertidas en el artículo La ética como fundamento de la RSE por Juan J. Almagro: *Mi actuación y mi comportamiento serán éticos si soy capaz de dar cuenta, sin enrojecer de vergüenza, de lo que he hecho, de lo que estoy haciendo y de lo que pienso hacer en el futuro, en cualquier ámbito y sin límites en su aplicación.* (L)

Los gobiernos también están tomando conciencia de la importancia de la RSE. En Europa y EE.UU. hay organizaciones creadas a nivel gubernamental para promover la RSE. Asimismo, las alianzas entre los gobiernos que aportan el marco legal y jurídico y, las empresas con sus recursos, tecnologías y gerenciamientos especializados, son una innovación en procura de cubrir las demandas sociales. (17)

### **5.2.3 EMPRESA Y ETICA**

La ética individual y la ética organizacional no pueden separarse tajantemente porque al fin y al cabo, quienes realizan las tareas en las organizaciones son personas concretas con su ética privada y sus convicciones personales sobre que se debe hacer en cada momento. Casi todas las corporaciones han entendido que una organización responsable es algo más que una suma de personas virtuosas y profesionalmente íntegras.

(L) Revista del Foro Ecuménico nº 9, 2012, Almagro Juan J., Univ. Complutense de Madrid, Univ. de Alcalá de Henarez).

(17) Escándalos éticos, Kliksberg B., Temas Grupo Editorial, 2011

---

Una de las razones por la que es necesario que las empresas tengan ética es porque las grandes organizaciones, tienen mucha influencia, capacidad y poder -a veces más que el Estado- sobre la vida de mucha gente. Por tanto, se ven presionadas por los trabajadores o por los accionistas, como por los que se sienten de alguna manera afectados o, se erigen como voceros de los afectados por sus actividades o por las consecuencias de las mismas.

El concepto de ética puede ser concebido como el comportamiento moral de las personas de acuerdo al carácter o modo de ser que expresen.

Otra manera de entender la ética es que el comportamiento moral depende de los hábitos o costumbres. Los hábitos o costumbres son producto de cada cultura y, por tanto, se pueden modificar mediante nuevos acuerdos sociales. Además como los hábitos o costumbres los aprendemos, necesitamos de la educación moral para adquirir hábitos de “buen” comportamiento.

La moral se refiere tanto a las acciones como a los productos humanos susceptibles de ser valorados como “buenos” o “malos”. Y la ética, es una reflexión filosófica sobre nuestro comportamiento moral (sobre las costumbres, normas, responsabilidad, valores, obligación...). El objeto de estudio de la ética es la moral.

La moral cuenta como un factor positivo de crecimiento personal y también como un factor de relevancia en la sociedad. Pensemos, por caso, en las funestas consecuencias que traen la corrupción de los gobernantes, el daño que puede causar un medio de comunicación falto de principios éticos o los perjuicios que derivan de una actividad empresarial dañosa para el medio ambiente.

Las empresas con la responsabilidad social necesaria, son organizaciones reflexivas, conscientes o responsables que se hacen fuertes en sus principios o valores éticos. La fortaleza de la organización y la conducción ética se basa en factores concretos, no solo en intenciones.

Esto se constituye en una diferenciación en los mercados, se revela en las mediciones del clima laboral que muestra colaboradores más satisfechos. Se adecuan las relaciones con los principales públicos interesados porque se

---

inician procesos de diálogo y consulta que ayudan a encontrar nuevas posibilidades de negocios, a disminuir riesgos y a fortalecer la reputación.

Toda organización debiera responsabilizarse de sus actos más allá de lo que la ley establezca o no. La comprensión y adopción del concepto de conciencia social ha de incorporarse en la responsabilidad corporativa.

Entonces, la obligación ética hacia cada uno de los grupos de interés será no sólo en términos de normas y deberes como reglas, sino en términos de valores: la libertad, la igualdad, la solidaridad, el respeto activo y el diálogo.

Cuando se es consciente que el capital humano es uno de los mayores activos empresariales, si no el mayor, y que estas personas valen por sí mismas, que se les debe respetar y que no se les puede tratar como un medio sino como un fin, será el primer paso para fundamentar éticamente las organizaciones.

La administración de personal, en consonancia con las estrategias organizacionales, tiene que promover la generación de tres elementos éticos fundamentales que permitan el desarrollo de los valores: la ética de la responsabilidad, la ética hacia el interés de todos y la ética de la organización.

Es decir, los objetivos de la administración de personal, tendrían que ser la consolidación de una empresa ética basada en una cultura corporativa sólida; atraer y retener el talento humano como capital principal de la empresa. Transmitir la calidad como aspiración fundamental. Priorizar la preocupación por los clientes, trabajadores, proveedores y los competidores y no solo por sus accionistas; como valorar el contrato moral de la empresa con sus integrantes más allá del contrato legal.

---

Si en las empresas se tiene la atención puesta en los clientes, que los empleados estén satisfechos, con líderes que los estimulen a actuar en libertad y compromiso, donde se desarrollen estrategias considerando el intorno y el entorno y donde los procesos resulten eficientes porque además, se sostienen en una estructura apropiada, los resultados económicos serán en consecuencia. Y por lo tanto, habrá una relación entre el desempeño organizacional y la ética. (29)



(29) La empresa consciente, Koffman F., Aguilar, 2008.

---

### **5.3 LA RSE Y LOS CONSUMIDORES**

Es comprobable que los consumidores han adquirido más conciencia y prefieren comprar productos provenientes de empresas socialmente responsables. Es por ello que la búsqueda de valor agregado a través de nuevos principios acordes con los del consumidor, más la atribución ética de los productos, darán una ventaja competitiva a aquellas empresas que realicen un posicionamiento por valores. (M)

El profesor Austin afirma que: *Los consumidores aprecian el hecho de que una empresa esté involucrada con la comunidad. Los estudios realizados indicaban que al tener enfrente dos productos, con el mismo precio y calidad, pero uno de ellos con una reputación social o una actividad comunitaria con una ONG, un alto porcentaje de consumidores iba a comprar este último. Esto es lo que ha surgido en Estados Unidos como el marketing con causa (cause related marketing).* (44)

Asimismo, una encuesta efectuada en Argentina reveló que el 86,5% de los consumidores dicen que la responsabilidad social pesa al definir sus compras; el 52,6% está dispuesto a pagar más por el precio de productos de empresas socialmente responsables y el 77%, a dejar de comprar las mercaderías de las irresponsables. (51)

Las expectativas de la comunidad están puestas en que las organizaciones sepan de su existencia, la reconozcan y la escuchen.

Las empresas vienen aprendiendo, desde hace varios años, que el derecho legítimo de lucro tiene un marco de contención, cual es la “licencia para operar”. Porque las expectativas y los enfoques de ambas partes son distintas.

(M) “Las tendencias del consumo y del consumidor en el siglo XXI”, Instituto Nacional del Consumo. INC. Ministerio de Sanidad y Consumo, España. Madrid, 2000. En (46) RSE desde la perspectiva de los consumidores, Vargas Niello J., CEPAL, 2006.

(44) Revista Dinero. Colombia. En <http://www.dinero.com/dinero/> Caracas, 2005. En (46).

(51) Una Propuesta de Responsabilidad Social Empresarial, Puterman Perla S. En (46)

---

Así es porque donde la empresa ve creación de puestos de trabajo, la comunidad puede ver cómo cambiarán sus condiciones de vida. O, si desde la empresa se piensa en la utilización de nuevas energías, la comunidad puede sentirse amenazada por el empleo de las mismas. Esto nos dice que lo debido es el equilibrio de los intereses legítimos.

Hace falta que los interesados interactúen entre sí para comprenderse e intercambiar conocimientos y expectativas.

Respecto del conocimiento de la empresa detrás del producto por el consumidor en una encuesta del año 2011 en EEUU y el Reino Unido, China y Brasil, los resultados reflejaron que cada vez es más importante para los consumidores saber quién está detrás de la marca que está comprando. Porque entran a jugar “los valores de la empresa, sus prácticas laborales o de seguridad, sus vínculos con la comunidad, su desempeño ambiental”. (38)

Por ejemplo, un 70% de los consumidores consultados dijo que evitan comprar un producto de una empresa que no les gusta. Un 56% dudaba en comprarlo si no podía identificar quien lo hacía. Un 67% revisa las etiquetas para saber quien lo fabrica y un 61% se molesta si no puede encontrarlo.

Esto responde a una tendencia cada vez más acentuada de “consumo responsable”.

En reciprocidad la empresa, sin dejar de lado la obtención de ganancias para sus accionistas, tiene que comprender como impactan sus prácticas en la comunidad.

El concepto de “triple botton line” tiene que ver con el equilibrio en la relación entre la optimización del impacto ambiental, el desarrollo del área social referente y la rentabilidad económica.

(38) Las expectativas de la sociedad al compás de la sostenibilidad, Goldin M., Goldin R&P, Revista del Foro Ecuménico Social, nº 9, pág.124, 2012).

---

Así es que se llegó en los últimos años del s.21 al concepto de Reputación Empresarial cuando se habla de la quíntuple cuenta de resultados, o sea:

1. Los resultados económicos financieros.
2. Los resultados corporativos (buen gobierno, transparencia, conductas éticas, prácticas anticorrupción, etc).
3. El equipo humano (capital humano, diversidad, relaciones trabajo/familia, etc.).
4. El óptimo medio ambiental (reutilización de los desechos, empleo de energías alternativas, etc).
5. Movilización voluntaria de las capacidades empresarias detrás de objetivos de bien común. <sup>(36)</sup>

Para las empresas significa una devolución en beneficios ya que los consumidores están dando su preferencia de compra a aquellas organizaciones empresariales que están dentro del círculo verde.

(36) La reputación empresarial, Morad E., Presidente Consejero para el Cono Sur de Llorente & Cuenca, Revista del Foro Ecuménico, nº 9,2012.

---

## **5.4 LA RSE Y EL MARKETING**

Cada vez es más importante para las personas tener información sobre la responsabilidad social de las empresas antes de hacer negocios con ellas. Ya se trate de adquirir sus productos, invertir o trabajar en las mismas.

Por eso, las empresas suelen combinar su RSE con prácticas de marketing y crean un marketing comprometido, definido por Drumwright y Murphy, como todos los esfuerzos de marketing *que tienen, al menos, un objetivo no económico relacionado con el bienestar social, y que emplean los recursos de la empresa y/ o de sus socios.* (28)

El desarrollo de un programa de esta índole, otorgará a la empresa ventajas mediante el establecimiento de fuertes vínculos con los stakeholders, que van más allá de la transacción comercial.

Coadyuva a posicionar la marca, mejora la imagen pública, despierta sentimientos favorables hacia la organización, motiva a los empleados, etc. y, por ende, genera ventas.

Pero este éxito dependerá del marco ético en que esté imbuida la empresa, para actuar con conductas legales, éticas y sociales adecuadas.

Las empresas donantes y la FBA sostienen programas de MKT con causa, tales como:

- ✿ Día Argentina un % de la venta de productos Día para la FBA.
- ✿ Wal-mart y Kraft igualmente, con el lema “Con un poco de cada uno ayudamos a muchos”.
- ✿ Tentísimo decía “en Tentísimo tu peso aumenta” y sugería donar \$1 para la FBA.
- ✿ “La semana de la sopa” tuvo excelentes resultados para la FBA y la marca Knorr. La campaña se llamó “Dona un plato de sopa”.

(28) La Dirección de Marketing, Kotler P., y Keller Kevin L., 12ª edición, 2006.

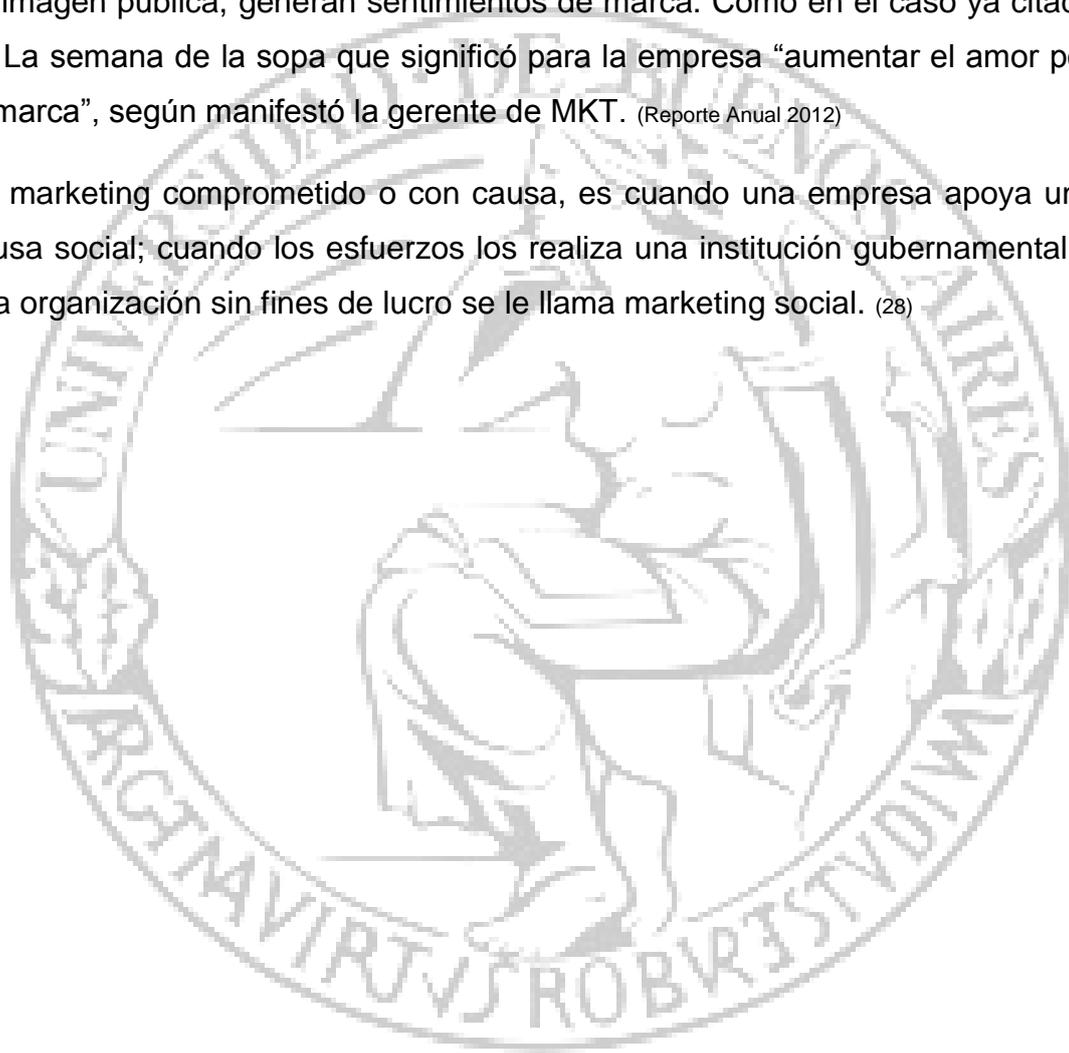
---

Las redes sociales como Facebook fueron fundamentales para el éxito de esta campaña.

✿ Con Farm Frites se denominó “Cosechamos una sonrisa”.

Estos son algunos ejemplos de MKT con causa que las empresas realizaron junto con la FBA mediante los cuales posicionan la marca, mejoran o reafirman su imagen pública, generan sentimientos de marca. Como en el caso ya citado de La semana de la sopa que significó para la empresa “aumentar el amor por la marca”, según manifestó la gerente de MKT. (Reporte Anual 2012)

El marketing comprometido o con causa, es cuando una empresa apoya una causa social; cuando los esfuerzos los realiza una institución gubernamental o una organización sin fines de lucro se le llama marketing social. (28)



(28) Ibidem.

---

## **5.5 RSE EN LA ARGENTINA**

Durante los años '90 se produjo un quiebre definitivo del modelo social centrado en el Estado. (24)

El desgaste sostenido durante la gestión gubernamental previa a este período, llevó a que muchas actividades que estaban bajo ejido del Estado fueran asumidas por el sector privado, tanto empresarial como de la sociedad civil.

Las medidas políticas adoptadas en cuanto a privatización y desregulación, hizo que el sector empresarial adquiriera protagonismo en áreas como los servicios públicos, las comunicaciones, la electricidad y también, la previsión social.

Esta transformación no fue acompañada eficazmente desde el Estado ejerciendo un control eficiente para revertir la burocracia estatal que relajaba el acatamiento de las normas jurídicas y toleraba la debilidad de las instituciones judiciales para sancionar estos incumplimientos.

Durante este proceso en el que las empresas ganaron protagonismo, la sociedad civil cambió su referente – ya que el Estado dejó de ser el centro –y comenzó una nueva relación empresa-sociedad.

Es por intermedio de organizaciones del Tercer Sector que la sociedad pide a las empresas que redefinan su rol de acuerdo a un concepto responsable hacia la sociedad.

Como tampoco el modelo centrado en el mercado había sido capaz de resolver el déficit de variado tipo e intensidad, es que se hace necesario un nuevo contrato social.

En la configuración del mismo resulta imprescindible constituir la definición del comportamiento socialmente responsable de las empresas. Esta necesidad está siendo demandada por la sociedad aunque no de manera orgánica, según opinión de los autores de *Hacia una cultura de la RSE en Argentina*. (24)

(24) *Hacia una cultura de la Responsabilidad Social Empresaria*, Sturzenegger A., Flores Vidal M., Sturzenegger G., 2003.

---

*El contrato social entre empresa y sociedad se modela tanto a partir de valores, hábitos y prácticas sociales aceptadas, como por las regulaciones y leyes legitimadas por la sociedad civil, nos dice el Lic. C. Moreno. (43)*

La naturaleza empresarial está centrada en la generación de beneficios y este es su fundamental papel, de lo que se trata es que la maximización no se produzca a cualquier precio o costo. Es decir, que no conlleve la explotación de la mano de obra, la destrucción del medio ambiente o la aceptación del soborno.

Esta consideración tiene singular importancia en nuestro país donde la trasgresión de las normas suele resultar más económica que la observancia de las mismas. Ello es debido a la burocracia estatal, la carencia o levedad de los castigos y sanciones como por la corrupción o la desidia.

Las consecuencias de la crisis de diciembre de 2001 ante un gobierno incapaz de dar respuestas, derivó en un incremento de la solidaridad social que contó con la participación de las empresas. Aunque esta toma de conciencia social no alcanzó para solventar el concepto de responsabilidad social hasta el año 2003, en el que resultó más intensiva la difusión del mismo en el ámbito de las empresas.

En nuestro país este reclamo de la sociedad no es tan exigible como en Europa y los Estados Unidos. En estos lugares, se ha comenzado a pedir activamente a las empresas que se comporten como “buenos ciudadanos corporativos”.

Desestimado el Estado por ineficaz e ineficiente; el mercado, desprovisto de esta contraparte para procesar sus externalidades, tiene sus deficiencias y, *las organizaciones de la sociedad civil cuyas respuestas y soluciones, aunque valiosas, sirven para compensar y paliar distintos tipos de necesidades, más sus posibilidades de resolver problemas de fondo como la pobreza, el desempleo o la integración social, son escasas, hacen un panorama complejo en la Argentina. (24)*

(43) Responsabilidad Social Empresaria, Lic. Moreno C., en El comportamiento de las personas en las organizaciones, 2012.

(24) Ibidem.

---

Es por ello que las empresas se constituyen en un protagonista principal en la configuración del mencionado contrato social, superando el modelo económico y enlazándose con la sociedad para buscar la solución a las necesidades y demandas actuales. (24)

El Estado no puede por sí solo atender todos los desafíos que plantea el desarrollo argentino. La sociedad civil sólo es suficiente para paliar algunas deficiencias. Entonces, queda la tercera pata que son las empresas y que adquieren una importancia estratégica.

Desde esta perspectiva es imprescindible que el sector empresarial transforme su cultura, modifique su forma de hacer sus negocios teniendo en cuenta a todos los interlocutores válidos con los que se relaciona. Haciendo que sus prácticas operativas y comerciales tengan un sentido ético, social y medioambiental.

Para llevar adelante un proyecto sustentable las empresas tienen que desafiar cuestiones como las siguientes:

1. Las iniciativas de sustentabilidad pueden ser difíciles de medir porque existe una variedad de sistemas para ello, además la sustentabilidad afecta a las personas y a la sociedad a nivel macro y no son claras sus implicaciones dentro de las organizaciones. Es importante que las empresas busquen orientación.
2. Los gobiernos cuentan con herramientas que incentivan a las empresas a ser sustentables, pero en la mayoría de los casos funcionan de manera deficiente. Las compañías deben buscar políticas que impulsen a todas las organizaciones a tener mejores resultados de sustentabilidad.
3. Las empresas deben comprender que los consumidores no tienen en cuenta la sustentabilidad de manera consistente al decidir la compra de un producto. Las compañías tendrán que educar a sus clientes sobre los atributos de sus productos para lograr decisiones de compra más informadas.

(24) Ibidem.

- 
4. Las empresas deben aprender a motivar a sus empleados para que asuman iniciativas de sustentabilidad. Investigaciones muestran que los empleados prefieren trabajar en firmas sustentables, y algunos hasta sacrificarían un sueldo más alto para hacerlo.
  5. La sustentabilidad aún no es vista como una fuente generadora de ganancias. Los gerentes de sustentabilidad deben aprender a evaluar las ganancias a corto y largo plazo. Hasta que la sustentabilidad sea vista como una actividad legítima se dará preferencia a proyectos de otra índole.
  6. Las empresas tienen dificultades para reconocer las oportunidades y amenazas que se les presentan. Las compañías necesitan orientación sobre cómo evaluar la relevancia de un tema para así poder realizar estrategias internas.
  7. Las compañías tienen dificultad para comunicar de manera creíble que son una empresa sustentable. Las diferentes reacciones dependerán de los atributos de la organización: su tamaño, su estructura, sus acciones o sus motivaciones.
  8. Se necesitan mejores lineamientos para comprometer a los interesados. Si se logra un mejor entendimiento de la perspectiva local sobre la sustentabilidad, puede edificarse la relación entre las empresas y la comunidad con base en el respeto y la confianza.
  9. No existe un conjunto de reglas comunes para el abastecimiento sustentable. El abastecimiento sustentable deberá estar ligado con la gestión y la mitigación de riesgos.
  10. Los líderes en sustentabilidad que se juegan todo por lo sustentable pueden llegar a perder. Es importante que las empresas tomen en cuenta los riesgos de invertir en exceso en tecnologías sustentables. <sup>(39)</sup>

(39) P.Laughland/ T.Bansal, Fuente CNN Expansión, 2011.

---

Sabemos que varias empresas multinacionales se fueron o se están por ir de la Argentina. Ello es consecuencia de la incertidumbre y las pocas garantías jurídicas que el país les ofrece. Por lo tanto, la institucionalización de los comportamientos socialmente responsables, cuyos efectos son benéficos para la sociedad, otorgaría a las empresas un accionar más sencillo. <sup>(24)</sup>



(24) Hacia una cultura de la Responsabilidad Social Empresaria, Sturzenegger A., Flores Vidal M., Sturzenegger G., 2003.

---

## **5.6 GOBERNANZA**

La crisis económica mundial demostró que se desencadenó en el sector financiero pero que profundamente, es una crisis de gobernanza.

Este concepto *gobernanza* tiene que ver con el *respeto de los derechos humanos, el funcionamiento de instituciones democráticas, la libertad de expresión, la igualdad de derechos entre hombres y mujeres y mecanismos eficaces de diálogo social.* (33)

Y las personas de todo el mundo esperan que sus líderes protejan a los ciudadanos más vulnerables, mantengan el orden, regulen los mercados financieros y planifiquen un futuro más estable. (26)

Para este tema el PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo) es el organismo líder en materia de gobernanza democrática del sistema de la ONU. Ayuda a 166 países en la búsqueda de mejorar la capacidad nacional de actuar y relaciona a los países para que compartan las soluciones.

El llamado gobierno corporativo en las organizaciones empresariales es la manera de implementar el concepto de gobernanza que contribuye a la eficacia económica y potencia el crecimiento.

Entre otros aspectos, incluye la ética en los negocios y la responsabilidad sobre temas del medio ambiente y sobre la comunidad donde se actúa. Esto genera confianza, contribuye a la buena reputación y repercute en el éxito a largo plazo.

En la aplicación de un buen gobierno corporativo las empresas deben contar con un entorno legal, reglamentario e institucional que los líderes políticos ofrezcan.

*La gobernanza de la empresa se refiere a las estructuras y los procesos que intervienen en la dirección y el control de la misma y podrá constituirse en la*

(33) La promoción de empresas sostenibles, Conferencia Internacional del Trabajo, 96ª reunión, 2007.

(26) INFORAPIDA, PNUD, abril 2009.

---

*garantía contra la corrupción y la mala administración.* Esto es, la aplicación de aspectos como *la rendición de cuentas, la transparencia y el estado de derecho, así como la equidad, la responsabilidad, el sentido de la propiedad y la protección de los accionistas minoritarios,* impulsará los valores de una economía de mercado en una sociedad democrática. (Q)

Entonces, los elementos fundamentales que harán a las empresas sostenibles, son:

- I. Gobernanza democrática mediante la participación y rendición de cuentas con diálogo y gestión de problemas.
- II. Eficiencia económica mediante un entorno empresarial propicio y con prácticas en el lugar de trabajo adecuadas.
- III. Equidad social mediante la inclusión social y la distribución de ingresos.

La consideración de las empresas como factor de progreso y equidad social a través de la generación de empleo es indiscutible, por ello su crecimiento responsable contribuirá a la reducción de la pobreza.

Para combatir el hambre de más de 850 millones de personas en el mundo hace falta una buena gobernanza tanto en el Estado, las empresas y la sociedad. Es decir, los tres pilares, ya mencionados, de un manejo socialmente responsable. Algunas preguntas por hacer:

¿Ese estado colaborativo podrá darse cuando los involucrados puedan dejar de ver lo exterior como algo que no tiene que ver con ellos?

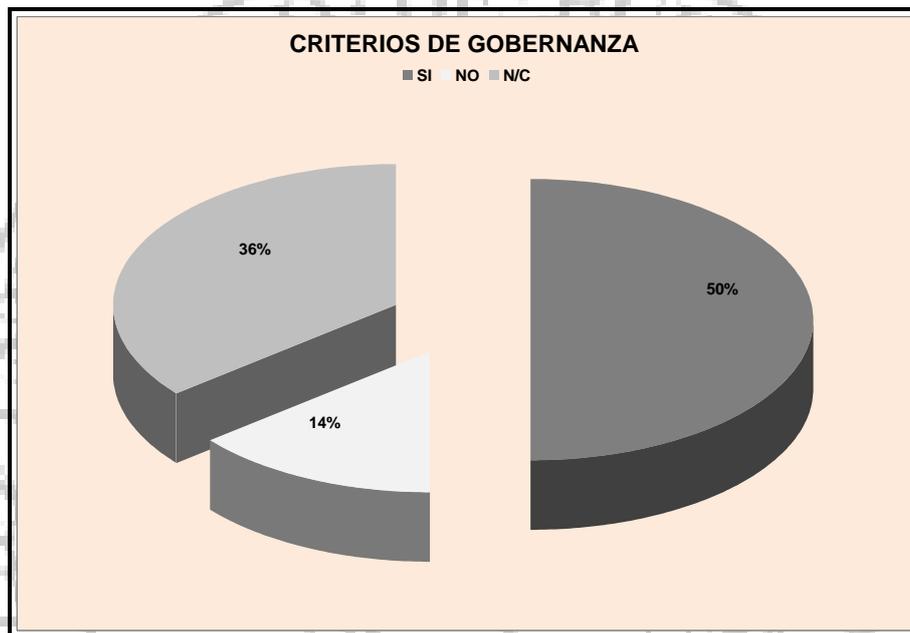
¿Podrá la gobernanza promover la cooperación y gestionar convenientemente la nueva y compleja sociedad del conocimiento?

¿La adopción por las organizaciones empresariales de los principios de solidaridad y subsidiaridad – expresados en la Doctrina Social de la Iglesia - las haría más inclusivas y permitirían la libertad responsable y creativa de sus integrantes?

(Q) El impulso del empresariado: el potencial de las empresas al servicio de los pobres, Informe de la Comisión sobre el Sector Privado y el Desarrollo al Secretario General de las Naciones Unidas, Nueva York, PNUD, 2004, pág.34

---

Se consultó a las empresas donantes de la FBA en la encuesta enviada, sobre la adopción de los criterios de gobernanza y la conclusión es que lo implementan en el 50% de las mismas. El otro 50% se conforma con empresas donde no se incorporan los criterios de gobernanza en un 36% mientras que el 14% no contesta.



La mayoría de las empresas consultadas que adoptan los criterios de gobernanza pertenecen a multinacionales, que en sus países de origen se administran con un “buen gobierno” y disponen lo mismo para sus organizaciones en otros países.

No debe ser sencillo conseguir un buen gobierno en su totalidad, pero debiera ser una meta para conseguir un desarrollo social sustentable.

---

## **6. FUNDACION BANCO DE ALIMENTOS**

### **6.1 DESCRIPCION**

La Fundación Banco de Alimentos es una fundación sin fines de lucro con personería jurídica y de derecho privado, que busca ser un puente entre los que sufren hambre y aquellos que desean colaborar. Está gobernada por un Consejo de Administración y conducida por un Equipo Ejecutivo. <sup>(42)</sup>

Es el primer Banco de Alimentos del país y su accionar se concentra en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y el Gran Buenos Aires.

Su principal actividad consiste en solicitar alimentos aptos para el consumo, que las empresas por distintos motivos no pueden comercializar. Se trata de productos que constituyen excedentes de producción, que tienen errores de envasado, que han tenido escaso éxito en el mercado, que tienen fecha corta de vencimiento o que no reúnen las especificaciones técnicas o de calidad que las empresas imponen.

Desde que inició sus actividades la FBA distribuyó más de 8.500.000 kilos de alimentos a través de más de 563 instituciones de Capital Federal y Gran Buenos Aires comprometidas con la alimentación de más de 88.000 personas.

### **6.2 ANTECEDENTES - HISTORIA**

El modelo de gestión de los bancos de alimentos nació en Estados Unidos en la década del 60 como vínculo entre las empresas productoras y de comercialización de alimentos y los que padecen hambre.

(42) Reporte Anual 2012 – FBA

---

Los bancos de alimentos comenzaron en 1964 a partir de la iniciativa de John Van Hengel, jubilado de Phoenix, que conoció a una mujer la que le comentó que alimentaba a sus hijos, levantando los alimentos que caían y no eran recuperados cuando los descargaban en un supermercado durante la madrugada.

Tomó, entonces, la iniciativa de reunir a un grupo de voluntarios para recolectar alimentos en los supermercados. En 1967 nació en Phoenix el primer Banco de Alimentos.

La idea se difundió con celeridad y en abril de 2003 existían más de 400 bancos de alimentos y se habían creado redes que agrupaban a los bancos de cada país.

La primera de estas agrupaciones fue “Second Harvest” (Segunda Cosecha) en los Estados Unidos, que nucleaba a más de 200 bancos. Recibía y distribuía las donaciones de industrias agro-alimentarias y de las grandes cadenas de distribución de alimentos entre sus miembros.

La idea surgió a partir de la propia experiencia de la fundadora, involucrada en la gastronomía, que había tomado en cuenta del desperdicio de alimentos en condiciones de ser consumidos que se producía luego de eventos sociales en los que participaba. Esto, relacionado con el problema del hambre fue para ella un disparador en su decisión de “hacer algo por los demás.”

Llegó a tomar conocimiento del modelo a través de una publicidad en una revista norteamericana, y fue suficiente para emprender el camino hacia lo que consideraba podía ser una contribución para resolver el problema.

Conjuntamente con familia y amigos, que decidieron plegarse al proyecto, comenzaron a investigar sobre los bancos ya en funcionamiento y a relacionarse con personas que conocían el modelo. Así fue que aunando la experiencia de quienes habían estado en Estados Unidos trabajando en bancos de alimentos más los recursos aportados por la fundadora y su grupo en cuanto a contactos, recursos económicos y el compromiso con el proyecto, en abril de 2001 se realizó la primera entrega de alimentos.

---

El grupo tomó una decisión consensuada en cuanto a la utilización del modelo de gestión implementado en el exterior, con el apoyo de personas conocedoras del funcionamiento de aquellas organizaciones. Aunque necesitaron adecuarlo a la idiosincrasia de nuestro país, como por ejemplo, el tema de la logística de distribución de los alimentos porque en Norteamérica, las entidades beneficiadas contaban con una tarjeta identificatoria y podían retirar cantidades preestablecidas una o dos veces al mes. Es decir, la distribución se realizaba con la modalidad de supermercado mayorista.

Los desafíos fueron muchos, pero cada uno se iba sorteando con la voluntad y la búsqueda de profesionalismo para la gestión. Así se fue incorporando personal estable y voluntarios profesionales que aportaron su experiencia para la Fundación.

Asimismo, el crecimiento de las donaciones fue complicando las operaciones y se requirió una mayor articulación de las tres áreas que conformaban la FBA. Las empresas donantes, el staff (directivos, personal rentado y voluntarios) y las entidades receptoras.

El proceso de profesionalización del FBA fue dinámico y se realizó teniendo como idea central la convivencia de personal rentado y grupos de voluntarios.

Costó mucho que las empresas aceptaran ser donantes porque desconocían el modelo y la organización. Había que establecer una confianza que iba más allá de la brindada por la fundadora a título personal. En algunos casos, como ser el de las empresas multinacionales, entendieron más fácilmente el sistema porque ya lo conocían de otros países. En otros, las relaciones personales, que otorgaban confianza, posibilitaron proseguir con los objetivos aliviando los obstáculos.

Las necesidades a nivel interno de la organización se vieron multiplicadas por el rápido crecimiento.

La cantidad de mercadería recibida en los primeros meses fue importante, como también la cantidad de entidades receptoras que se iban incorporando. Por lo tanto, la manera de distribuir los alimentos – que no figuraba en el

---

manual de "Second Harvest" - tuvo que ser efectuada atendiendo a la propia realidad.

Los temas presupuestarios comenzaron, también, a surgir con fuerza porque había que contar con un lugar físico con capacidad suficiente para almacenar las donaciones. Hizo falta tener personal rentado para ocupar las diferentes áreas operativas. El problema de la logística de distribución de los alimentos necesitaba de recursos económicos importantes. Es decir, se debía conseguir fondos para el funcionamiento y mantenimiento de la infraestructura. El ingreso de fondos era importante, pero insuficiente.

Las entidades receptoras, aportaban \$ 0.10 por kilo de alimentos recibidos. Esto se destinaba a cubrir los costos de mantenimiento de la organización.

En el corriente año 2012, la FBA se solventa a través de donaciones de empresas y particulares. Además cuenta con el aporte de las organizaciones receptoras, ya que éstas donan en promedio \$ 1.20 por cada kilo de alimento no perecedero que reciben. Esto le permite cubrir cerca del 55% de sus gastos operativos.

Aunque los primeros años no tuvo una planificación presupuestaria, el ingreso de recursos aumentaba como aumentaba la donación de productos y la cantidad de personas que recibían alimentos de la Fundación.

Otro motivo que aumentó los ingresos fue la difusión de la actividad llevada a cabo por el Banco. A través de diarios y programas de televisión la sociedad comenzó a conocer la organización. Como ejemplo, en mayo de 2001, una periodista del diario La Nación entrevistó a la presidente y publicó una nota sobre el Banco de Alimentos, así tomó conocimiento Amalia de Fortabat y decidió otorgar una donación mensual durante seis meses, que cubría los gastos mensuales de funcionamiento de la Fundación.

Lo mismo sucedió con otras empresas que se acercaron para colaborar.

Se pensó entonces en realizar un evento social para hacer conocer el proyecto. Esta idea también fue tomada de la experiencia norteamericana. Allá se

---

realizaba “The Table Night”, donde participaban los mejores restaurantes de Estados Unidos.

En esta primera ocasión el objetivo era hacer conocer la organización pero, con la experiencia adquirida, al año siguiente organizaron otra cena pero ya sus metas eran difusión, reunión de las partes involucradas y la recaudación de fondos para la Fundación.

Si bien en los comienzos la relación con las empresas fue en función de recibir la donación de alimentos, a medida que iban creciendo las necesidades surgieron otro tipo de relaciones que permitieron movilizar otros recursos como dinero para costear el funcionamiento de la FBA, campañas de promoción, programas alimentarios en zonas determinadas, etc.

Así, establecieron alianza con empresas como Banco Rio, Du Pont Argentina, Mercado Central, Kraft Foods Argentina y Repsol YPF.

Según palabras de la Presidente de la Fundación en ese momento,

*“La Fundación tiene una capacidad para crear y generar un montón de cosas. En la relación con las empresas nosotros consideramos a cada uno como un individuo, que tiene intereses y objetivos particulares. Es así que surgen distintas acciones para desarrollar en conjunto. Por ejemplo, algunas empresas que donaban la mercadería que les sobraba, decidieron implementar algún programa donde ellos tengan más participación, como es el caso de Kraft Foods. Como resultado surgió el Programa Merendar. Por otro lado, se acercaron otras empresas que no tienen nada que ver con el área alimenticia, pero si quieren participar de alguna forma, como por ejemplo Du Pont, Repsol, YPF, Maphre, Metrovías. Conversamos con cada una de ellas y trabajamos en conjunto para desarrollar distintas acciones y programas.*

Según las palabras de otro de los fundadores, quien se desempeñaba como asesor externo y, cuya principal función era propiciar la expansión del modelo del Banco de Alimentos en el país:

---

*Este crecimiento progresivo repercutió a nivel interno y planteó el desafío de cómo manejarlo manteniendo la transparencia, eficiencia, y el profesionalismo que tiene hasta el momento.... Para mantener el espíritu de la FBA, es clave la comunicación porque están ingresando muchas personas nuevas. Hay que lograr que todos tengamos la misma visión y las mismas ganas de trabajar.*

Su convicción estaba en una cultura organizacional basada en la comunicación interna, como uno de los retos más importantes que tenían.

El Consejo de Administración funcionaba de acuerdo a lo establecido en los estatutos de la FBA, con reuniones periódicas en las cuales también participaba el gerente general de la Fundación.

Se procuró que cada área tuviera un responsable –rentado o voluntario- y un grupo de voluntarios que formaran los distintos equipos de trabajo.

La estructura organizativa contaba con el departamento de donantes de alimentos, el departamento de fundraising (N), el departamento de prensa y comunicaciones, el departamento de logística y transporte y un departamento de asuntos legales, todos ellos cubiertos por personal voluntario, trabajando part-time o a demanda.

### **6.3 MISION**

“El Banco de Alimentos tiene una misión muy clara: contribuir a reducir el hambre, solicitando la donación de alimentos aptos para el consumo, almacenándolos y distribuyéndolos entre aquellos que lo necesitan. Su labor busca tener una mirada solidaria con relación al problema del mismo, y principalmente, presentar soluciones concretas y efectivas, por pequeñas que sean”.

(N) Fundraising: tareas que emprenden las ONG con el fin de hacerse de los fondos necesarios que les permitan cumplir con sus objetivos. Para la recaudación de fondos se deben utilizar técnicas afinadamente desarrolladas y planificadas. Es decir, presupuestar los ingresos y egresos.

---

Peter Drucker dice, *una misión debe enunciarse de manera operativa, de lo contrario será una mera declaración de buenas intenciones*. Esto implica que debe permitir que todos sus miembros puedan decir: “esta es mi contribución al logro del objetivo”. Tiene que ser simple y clara. El enunciado de esta manera, debería describir el significado de la organización, a quién sirve, y qué es lo que trata de lograr. (8)

La clara expresión de cual es la misión que guía su accionar es relevante para que sus miembros (staff, voluntarios, donantes y beneficiarios) puedan determinar el aporte que cada uno hace a la organización.

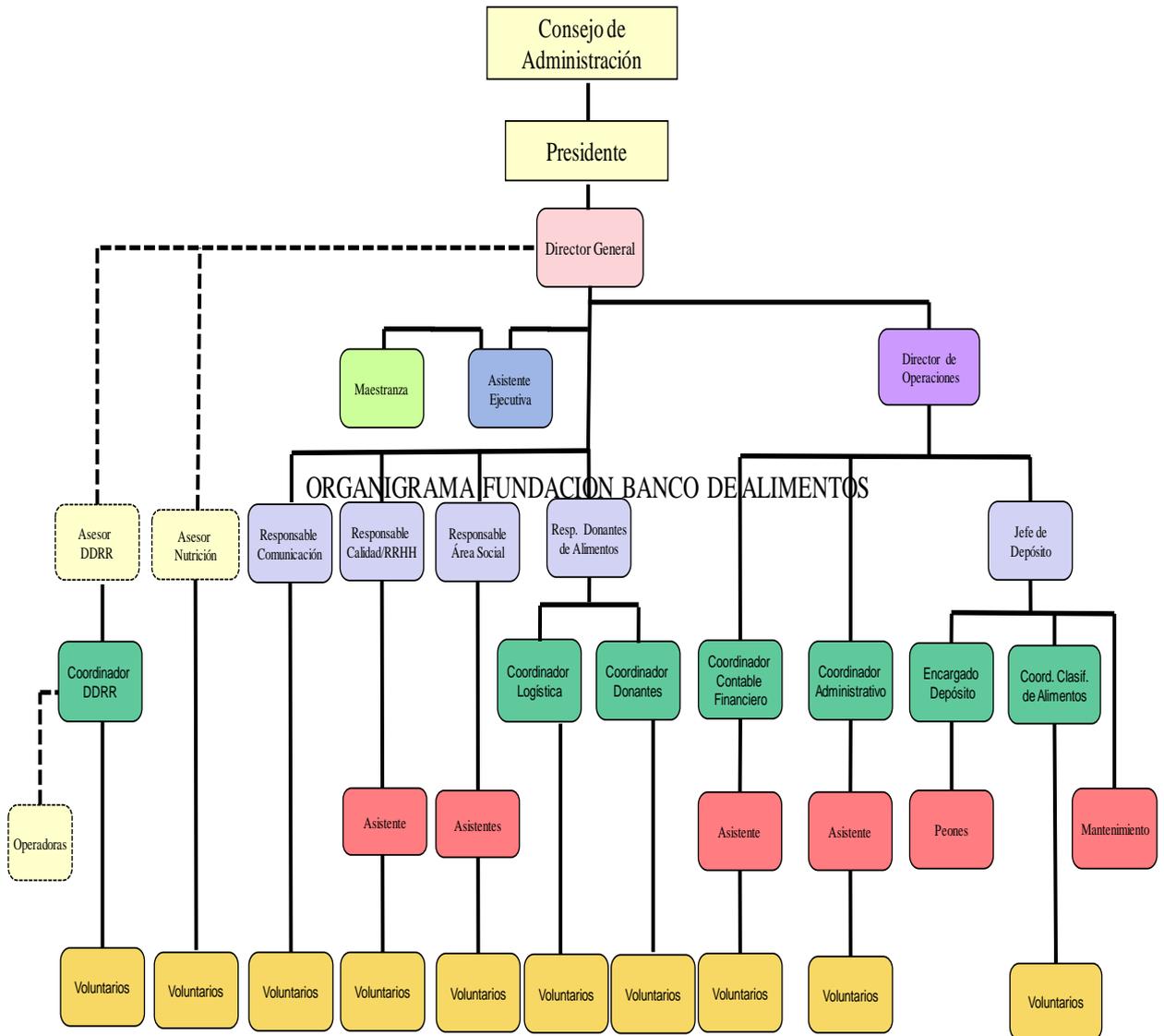
Si la motivación para pertenecer no se encuentra en la devolución económica, para apoyar una causa es necesario identificarse con ella. Los participantes asumirán su rol sintiéndose integrados y con el “énfasis puesto en el logro”.

La misión proporciona ayuda a todos los niveles de la organización: a los administrativos les proporciona la forma de llevar a cabo los planes estructurados de una forma clara y precisa, utilizando los recursos con los que cuenta la organización de forma eficaz; al directivo saber utilizar las oportunidades que se presentan en el mercado para el desarrollo de la empresa, se tiene claro el camino a seguir evitando riesgos o terrenos desconocidos; al operativo proporciona el papel principal en el desarrollo de las actividades de la organización.

(8) Dirección de Instituciones sin fines de lucro, Drucker P., El Ateneo, 1994.

## 6.4 ORGANIGRAMA

Fecha de modificación  
26-07-12  
Revisión: 11



---

## **6.5 ACTUALIDAD DE LA FBA**

En la actualidad cuenta con un staff permanente de 31 personas que perciben sueldo u honorarios y más de 1170 voluntarios activos que desarrollan tareas en las distintas áreas de la FBA.

La operatoria de recepción, clasificación y entrega de mercaderías se desarrolla en un depósito de más de 2000 m<sup>2</sup>, ubicado en un centro logístico equipado para esta tarea. El mismo cuenta con cámaras de frío, tanto para productos refrigerados como para congelados.

En noviembre de 2011, sin alterar la ubicación geográfica de la FBA, se hizo la mudanza al nuevo edificio. Esta pudo ser llevada a cabo gracias a un importantísimo aporte de la Fundación Internacional Carrefour, empleado en su totalidad para el acondicionamiento de las instalaciones.

En palabras de su Directora General este cambio se produjo así:

*En el 2012 la Fundación creció sustancialmente porque en noviembre de 2011 se produjo el cambio de instalaciones.*

*Nosotros nos mudamos de un depósito que tenía 600 mts<sup>2</sup>. a uno de 2.000 mts<sup>2</sup>.*

*Eso significó, por un lado, una inversión importante en término de instalaciones, porque se pasó de alquilar 600 metros a alquilar 2400. Eso significa una inversión importante que se hace todos los meses, en lo que tiene que ver con las instalaciones.*

*A su vez significó incorporar mayor cantidad de personal porque no se puede gestionar con la misma cantidad de personal, una instalación cuatro veces menor a la que tenemos actualmente.*

*Así que durante 2012 hubo una inversión importante en lo que tiene que ver con el personal rentado.*

*Eso trajo mayor cantidad de alimentos y mayor cantidad de personas atendidas. O sea, esta inversión importante que se hace la FBA a fines de 2011*

---

*y que se ve materializada en 2012, genera un mayor impacto en la población atendida. Más alimentos, más gente atendida.*

*Concretamente en alimentos se recibieron 25% más que en el 2011 y hubo capacidad para recepcionarlos, porque antes no hubiera sido posible por la disponibilidad física con que contábamos.*

Las dimensiones de la nueva sede permiten aumentar el volumen de alimentos rescatados e incorporar mejoras en su clasificación. El almacenamiento también se ha mejorado con la incorporación de un contenedor (reefer) para alimentos frescos o congelados. Este se suma a los dos anteriores que permiten en total almacenar 54 pallets.

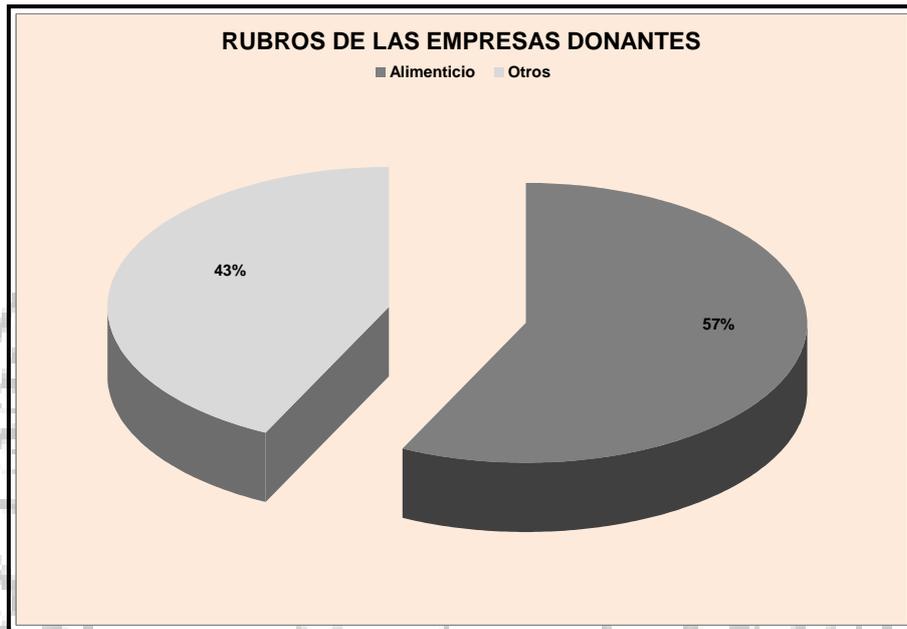
Todo el proceso de gestión de la FBA está certificado bajo la Norma ISO 9001 con la intención de garantizar una intervención de calidad tanto a las empresas donantes como a los comedores que reciben los productos.

La asistente en el área de Calidad de la Fundación expresó que *cada procedimiento que los voluntarios verifican en los alimentos para su clasificación está prescrito en un sistema de pautas*. Un software de gestión va registrando cada caja, su contenido y su peso. Nada debe quedar librado al azar para cumplir con el objetivo de:

- I. Mejorar significativamente la eficacia y la eficiencia de la organización a través del aprendizaje y revisión continua de sus procesos.
- II. Orientar su actividad a la satisfacción de las partes interesadas: **organizaciones y donantes.**
- III. Conseguir más legitimación social desde la transparencia de su gestión.
- IV. Obtener un mayor reconocimiento de su actividad mediante el conocimiento de la eficiencia del sistema. (40)

---

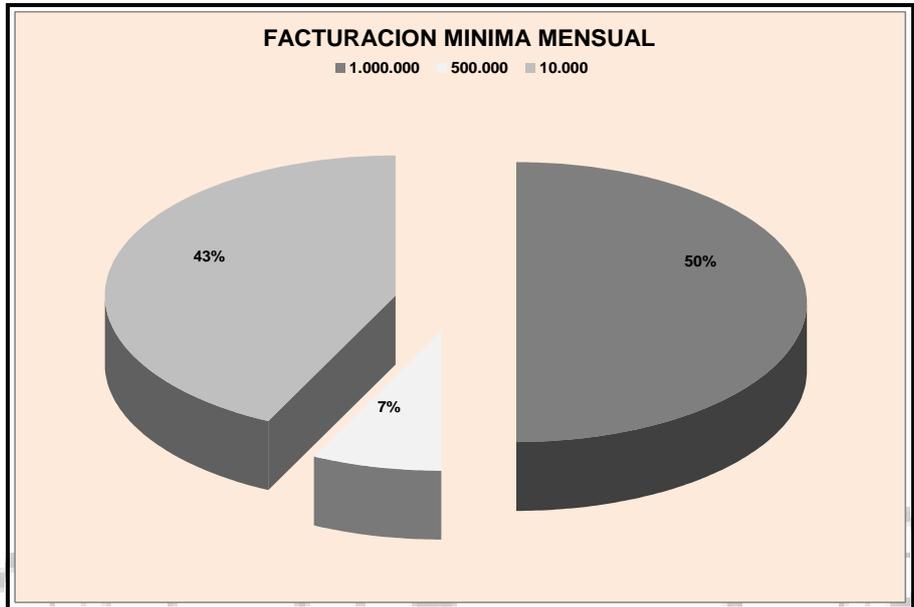
Las empresas donantes de la FBA son un número elevado y también sus rubros son muy variados. El criterio empleado para el análisis de las respuestas enviadas por las empresas consultadas fue el rubro que las encuadraba en correspondencia con la función de la FBA.



En la encuesta propuesta se puede estimar esta diversidad, para las empresas que con continuidad donan y tienen alianzas con el Banco de Alimentos, que son en su mayoría del rubro alimenticio 53% y de otros rubros el 43%.

En cuanto al monto mensual de facturación, las respuestas obtenidas fueron: el 50% tiene una facturación mensual mayor a \$1.000.000,- y el 7% factura más de \$ 500.000,- por mes. El 43% no contestó.

Esta información se graficó de la siguiente manera:



En referencia al tema de este trabajo, no caben dudas de acuerdo a la devolución de la encuesta remitida, que las empresas donantes consideran a la FBA como socio estratégico en la gestión de su RSE: El 93 % reconoce a la FBA como socio estratégico y sólo el 7% contestó que no.



---

Algunas de las razones para este elevado porcentaje se pueden encontrar en las palabras de la Directora General de la Fundación, cuando dice que:

*Sí, porque las empresas sienten que sus donaciones son dirigidas correctamente. La transparencia de los procedimientos, la trazabilidad de los procedimientos. Las empresas pueden seguir el destino de sus donaciones.*

Igualmente, el Director de Desarrollo respondió sobre esta consideración que:

*Sí, claramente considero que el Banco de Alimentos contribuye a la gestión de la responsabilidad social empresaria de las empresas donantes.*

*Principalmente porque prestamos un servicio. En general, yo me voy a focalizar en las empresas alimenticias, para que el ejemplo sea más concreto. Nosotros empezamos brindando un servicio y generando un valor agregado para las empresas que forman parte del rubro alimenticio. Porque hablo de servicio, porque ellos están tercerizando con nosotros la gestión de sus excedentes, sus mermas, sus remanentes de alimentos.*

*Consideramos que a cierto volumen de producción para ellos es un valor agregado centralizar en un intermediario, que pasa a ser el Banco de Alimentos, en la gestión integral de las mermas.*

*Y de ahí surgen una serie de oportunidades que pueden acompañar ese servicio que prestamos. Contamos con la ventaja de que de alguna manera la empresa alimenticia siente que tiene que apoyar al modelo Banco de Alimentos porque está recibiendo un servicio.*

*Entonces, ahí se fortalecen nuestros capítulos u otros ejes temáticos de la responsabilidad social empresaria de las empresas donde el Banco puede ser un buen socio. Estoy hablando, por ejemplo, de algún programa en conjunto con las 500 y tantas organizaciones que tenemos. Estoy hablando de algún evento puntual como es la reunión con las empresas, que hacemos desde hace 15 años antes de fin de año. Estoy hablando de alguna acción de marketing con causa que hicimos con algunas empresas o alguna actividad de voluntariado.*

---

*Hay una variedad de alternativas para ofrecerles a estas empresas para contribuir con su gestión de RSE. Que normalmente en el mundo alimenticio parte de un servicio. Nosotros lo que hacemos es centralizar la gestión de las mermas de alimentos y permitirles a ellos que esos recursos que liberan, focalizarlos hacia otros canales. Entonces, contamos con una ventaja con respecto a otras ONG's que lo que pueden ofrecer es un proyecto con un pacto de territorio. Nosotros ofrecemos un servicio pero a la vez ofrecemos la posibilidad de generar proyectos en conjunto con estas empresas que tienen impacto sobre alguna población específica, porque nosotros estamos en prácticamente en todos los partidos del conurbano y en la ciudad de Buenos Aires.*

La Fundación tiene como principal tarea cumplimentar el Programa de Rescate de Alimentos, consistente en la captación de donaciones de alimentos aptos para el consumo. Una vez recibidos en el depósito, continúa el proceso de clasificación para luego ser distribuidos entre las organizaciones receptoras.

Colaboran con el Banco de Alimentos:

Empresas productoras de alimentos

Empresas comercializadoras de alimentos.

Productores agropecuarios/ frutihortícolas

Lavaderos de hortalizas

Organizaciones de la sociedad civil

Cámaras y federaciones

Universidades, entre otros

Motivo de las donaciones:

Cambios de envoltorio o errores de envasado.

Poco éxito en el mercado o fechas de vencimiento próximas, que hacen que el producto ya no pueda ingresar en el circuito normal de comercialización.

---

Devoluciones en línea de compra.

Mermas en líneas de producción.

Productos discontinuados.

Productos que no alcanzan estándares de calidad esperados.

Excedentes de producción/ comercialización.

Colectas, entre otros.

Este modelo de gestión ofrece a las empresas donantes la posibilidad de centralizar excedentes en una sola organización permitiéndoles ahorrar en tiempo, costos de almacenamiento y de decomiso.

Otro programa denominado Rescate de mermas en líneas de producción, mediante el cual se procura rescatar alimentos que por distintos motivos (calidad, tamaño, fallas en el empaquetado, llenado o etiquetado, roturas, etc) salen de las líneas de producción y, en general, se decomisan sin que siquiera lleguen a la etapa de comercialización.

Así se trabaja junto con las empresas alimenticias para generar planes que permitan el aprovechamiento de estos productos.

Como ejemplo, vale citar el proyecto “Cosechemos una sonrisa” que conjuntamente con Farm Frites Argentina, el Grupo Rhuo, Zucamor, Cool MInd y otras empresas, permite rescatar papas fritas precocidas y congeladas cuya única variación es el tamaño del bastón.

Con una pequeña modificación en la línea se incorporó una estación de trabajo que permite envasar estas papas más pequeñas. Así se han recuperado 15.000 kilos de papas por mes. En 2012 esa cantidad ha crecido significativamente y por lo tanto se hizo necesario incorporar personal.

El aporte de la comunidad tiene también una importancia relevante. Para lograr estos objetivos se realizaron eventos solidarios como Encuentro de rugby solidario, Un gol que alimenta sonrisas con la Fundación Messi; la Colecta Nacional de Alimentos; campañas 2 viajes x un alimento, en el subte (en conjunto con Metrovías), y otros.

---

En una nota del diario La Nación podemos leer: “La Red Bancos de Alimentos junto a importantes organizaciones procuran desde hace años, mejorar las condiciones nutricionales argentinas. Dentro del Programa Nutrición 10 Hambre 0, que tiene su origen en un trabajo del economista Juan LLach, se llevó a cabo el Congreso de la Fundación Producir Conservando, en el auditorio de la Fundación OSDE” (agosto 2011).

Esta puesta debe llegar a todos los sectores de la sociedad argentina – políticos, empresariales, comunicacionales, educativos, para reconocer la urgencia del tema; alertar sobre la importancia de una adecuada nutrición; educar y capacitar sobre la importancia de una alimentación y estilo de vida saludables para toda la población y procurar el entendimiento y una amplia adhesión a la iniciativa.

Una misma convicción alienta a los organizadores y participantes del “Nutrición 10 Hambre 0”, y es que esta iniciativa es absolutamente posible de cumplir, porque la sociedad argentina está demostrando cada vez más que está madura para asumir responsabilidades. Y porque el flagelo de la desnutrición y malnutrición en un país capaz de alimentar a más de 400 millones de personas, representa – como dice el economista B. Klisberg- *un verdadero escándalo ético.* (16)

(16) Erradicación del hambre en el país, diario La Nación, 20/08/2011

---

## **6.6 LA FBA Y EL AMBITO ACADEMICO**

En el ámbito académico se busca favorecer el profesionalismo mediante la investigación y con programas de capacitación y postgrados con especialización en gestión y dirección de OSC.

En la Fundación Banco de Alimentos se tiene conciencia sobre el tema y se han concertado alianzas con la Universidad Católica para que sus alumnos de MBA proyecten programas de acuerdo a la siguiente:

### **Propuesta de Trabajo:**

La Fundación Banco de Alimentos cuenta con varios proyectos a implementar en los próximos años con el objetivo de lograr un impacto mayor en su misión, focalizando más su ayuda y alcanzando más beneficiarios con más y mejores alimentos.

En tal sentido, el aporte de los alumnos del MBA de la Escuela de Negocios de la Facultad de Ciencias Económicas de la UCA en la implementación de estos proyectos será fundamental para la consecución de los mismos.

Por otra parte FBA durante 2011 desarrolló con la ayuda de un voluntario un Plan Estratégico para los próximos ocho años. Las acciones e iniciativas surgidas de este plan están alineadas con los proyectos propuestos para el MBA en Práctica.

Algunos de esos proyectos son los siguientes:

#### ***Proyecto 1***

*Reingeniería Logística: logística de alimentos perecederos*

#### ***Objetivos***

*Incrementar la gestión profesional de la logística de alimentos perecederos en FBA, con el objetivo de aportar a las ORGANIZACIONES una mayor cantidad de alimentos de alto valor nutricional.*

---

*Compatibilizar la oferta de alimentos perecederos de parte de la industria alimenticia con las necesidades de la demanda por parte de las Organizaciones*

### **Proyecto 2**

*Reingeniería Logística: Incorporación de Código de barras*

#### **Objetivos**

*Adecuar el proceso y la operatoria actual del depósito a la implementación del código de barras.*

### **Proyecto 3**

*Alimentos perecederos: fraccionamiento y envasado de papa blanca*

#### **Objetivos**

*Armar un plan de negocio para evaluar las implicancias, y saber si el proyecto es viable*

*Determinar el punto de equilibrio.*

### **Proyecto 4**

*Investigación: Seguimiento de organizaciones comunitarias, rediseño de herramientas*

#### **Objetivos**

*Rediseñar la ficha de relevamiento de datos, para que de respuesta a las necesidades de este momento de la FBA. Esto implica modificar y armar una nueva ficha*

*Modificar el sistema de almacenamiento de datos.*

### **Proyecto 5**

*Fundraising: campañas de marketing out*

---

### **Objetivo**

*Analizar los ingresos y egresos y el repago correspondiente según cada caso teniendo en cuenta la vida útil promedio de los donantes.*

### **Proyecto 6**

*Visibilidad: posicionamiento de marca*

### **Objetivos**

*Diseñar un plan de posicionamiento de la organización mediante la implementación de acciones de alcance masivo y de bajo costo*

### **Proyecto 7**

*Operaciones: Implementación de un Sistema de Gestión Ambiental*

### **Objetivos**

*Diseñar un Sistema de Gestión Ambiental para la Fundación Banco de Alimentos en conformidad con los requisitos de la Norma ISO 14000 tomando en cuenta los procesos implementados en el Sistema de Gestión de Calidad*

### **Proyecto 8**

*Recursos Humanos: cambio organizacional*

### **Objetivos**

*Revisar los procesos de Recursos Humanos y adaptarlos a los requerimientos actuales definidos en el planeamiento estratégico. (Fuente: Banco de Alimentos)*

Existen más proyectos en marcha que no hace su detalle a este trabajo. Con los ejemplos brindados se pretende demostrar como esta organización busca su mejoramiento mediante la profesionalidad de sus procesos, con una visión a mediano/ largo plazo que pretende no sólo brindar un buen servicio en el presente sino mantenerse y continuar en el tiempo. Además, sostiene contratos con varias universidades para los pasantes interesados en prácticas laborales.

---

## **6.7 VOLUNTARIOS y VOLUNTARIADO**

El Centro de Organizaciones de la Comunidad, CENOC, da la siguiente definición: *.....los voluntarios son individuos que en forma libre y espontánea y sin intereses económicos por su trabajo, desean donar parte de su tiempo en pos de una causa determinada, con una organización específica...* (O)

La participación de los voluntarios en las ONG's depende en gran parte, de la participación o no con los valores transmitidos en la declaración de su misión.

Cualquier organización posee sus propios valores y los que caracterizan a las ONG's son específicos. La particularidad de esos valores se demuestra en el hecho de que éstos intervienen de un modo decisivo en las estrategias de comunicación y de captación de voluntarios o profesionales quienes deben encajar con la filosofía de la organización

Por ello, las personas que trabajan en esas organizaciones tienen que estar de acuerdo con estos principios y crear un compromiso responsable para llevarlos a cabo.

Para la organización constituyen una fuerza importante por cuanto trabajan, no para ganarse un sueldo, sino porque comparten sus valores y adhieren a esa causa.

De acuerdo a estudios realizados, para los más jóvenes las tareas de voluntariado son asumidas como entrenamiento laboral o es el primer paso para el ingreso al mercado laboral (CEDES, 2006:60) en (32)

En los años 1997 a 1999, la empresa Gallup, realizó en la Argentina, una encuesta bajo la pregunta: ¿en los últimos 12 meses UD. realizó trabajo voluntario, es decir, dedicó tiempo a un trabajo para una organización sin fines de lucro, sin recibir ningún tipo de remuneración a cambio? (32)

(O) El CENOC es creado en 1995 con el objetivo de articular las acciones entre los organismos y políticas públicas con las de las organizaciones de la sociedad civil.

(32) La profesionalización en las organizaciones de la sociedad civil, Diestre D.L., y Viggiano M.I., IX Congreso Anual sobre Investigación del Tercer Sector en México, 2009.

---

Los resultados que consiguieron dicen que en esos años el 20% de la población participó de actividades voluntarias. En el año 2002 la participación subió al 32% como consecuencia de la crisis económica y luego descendió a valores inferiores al 20%. (32)

En cuanto a la personalidad del voluntario puede decirse que se acerca a las OSC con entusiasmo y predisposición. Con cierto grado de compromiso que coexiste con su sentido de libertad y que hace a la toma de un fuerte compromiso o su participación esporádica. (32)

A pesar de que la cultura del voluntariado no está arraigada entre nosotros, día a día va en crecimiento la toma de conciencia a nivel individual y también empresarial. Estudios comparativos demuestran que la práctica voluntaria desde joven hace ciudadanos más activos y comprometidos.

Las distintas religiones tienen preceptos que promueven la ayuda a los otros. La motivación que mueve estas acciones son los valores éticos, sociales y espirituales. De allí que el voluntario no espera una recompensa, una retribución económica, tiene su gratificación en la satisfacción del otro, en ver que hizo algo para su mejoramiento.

El tema del voluntariado enlaza perfectamente con la idea de RSE por cuanto los públicos están inquietos y reclamando por nuevas actitudes empresariales que modifiquen su papel tradicional.

Es importante que acompañen esta disposición personal las políticas públicas y educacionales. La responsabilidad en cuestiones como la salud, educación, trabajo, es del Estado, pero el voluntariado es un apoyo de gran ayuda. No siempre es espontáneo por lo tanto, se hace necesario potenciarlo para lograr una mejor sociedad.

Quienes soslayan el tema del voluntariado cometen un error porque no toman en cuenta que en nuestro país sus aportes están en el 2,5% del PBI.

En el mundo, los bienes y servicios que generan los voluntarios representan la 8ª economía respecto del producto bruto. Entonces, como no darle importancia.

(32) Ibidem.

---

También está probado que la juventud tiene interés en el tema antes, por ejemplo, que en “hacer dinero”. En Argentina el 80% de los jóvenes entre 10 a 24 años dijeron tenerlo como principal meta (2008). (17)

Las alianzas de voluntariado corporativo con el Banco de Alimentos son varias. Entre ellas la firma AON, asesor mundial de seguros colabora con el Banco de Alimentos a través de donaciones y voluntariado corporativo, en expresión de su presidente, Dr. Gonzalez Gate...*decidimos formalizar el programa de RSE incorporando el voluntariado corporativo. Estamos orgullosos de impulsar esta alianza. Participando no sólo hacemos bien, sino que nos sentimos bien.* Material proporcionado por el Banco de Alimentos,

Se hace necesario lograr robustecer la acción de la sociedad civil para plasmar un proceso de concertación y construcción social que otorgue nuevo sentido a palabras tales como democracia, ciudadanía, trabajo voluntario, etc. (25)

(17) Escándalos éticos, Kliksberg B., Temas Grupo Editorial, 2011.

(25) Historia, sentidos e impacto del voluntariado en Argentina, Bombarolo F., Fernandez J., Organización Poleas, 2002.

La Responsable del Área de Recursos Humanos de la FBA explica que los voluntarios se convocan a través de las búsquedas que van surgiendo de acuerdo a la necesidad de cada área o evento. Se publican estas búsquedas en distintos sitios, a través de redes sociales, desde la base ya activa de voluntarios, por referidos, etc.

En cuanto a los motivos que impulsan a los voluntarios a adherirse a la FBA se mencionan:

- El tiempo que tienen disponible.
- La necesidad de realizar una tarea solidaria.
- Por conocimiento de la causa y la misión de la fundación.
- Porque quieren devolver las cosas buenas que han recibido de la vida.

El siguiente es el mapa de voluntarios activos de la FBA de acuerdo a la edad, nivel de estudios, ocupado/ desocupado:

**Análisis del voluntariado individual según principales áreas**

Solange Basso Julio 2012

Áreas	Total	Género		Edades							Antigüedad					Régimen		Nivel de estudios		
		M	H	Prom	<20	20-30	31 - 40	41-50	51-60	>60	Prom	0-2	2-5	5-8	8-12	Permanentes	Ocasionales	Prim.	Sec.	Terc./Univ.
<b>TOTAL</b>	<b>780</b>	<b>75%</b>	<b>25%</b>	<b>42</b>	<b>4%</b>	<b>24%</b>	<b>18%</b>	<b>16%</b>	<b>24%</b>	<b>14%</b>	<b>2,26</b>	<b>75%</b>	<b>15%</b>	<b>4%</b>	<b>7%</b>	<b>17%</b>	<b>83%</b>	<b>0%</b>	<b>21%</b>	<b>79%</b>

(Información cedida por FBA)

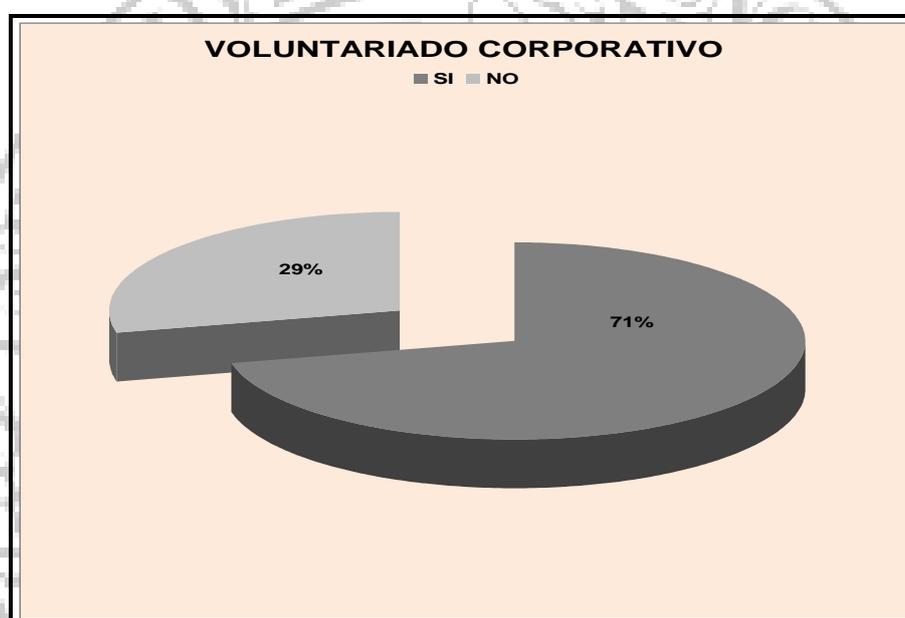
También es interesante conocer que el promedio de permanencia de los voluntarios en la FBA es de 2.26 años.

En nuestro país la Ley 25.855 sobre voluntariado plantea las obligaciones y derechos de los voluntarios por lo que se le pregunto a la Responsable de RRHH sobre ¿cómo dispone la FBA el cumplimiento de la disposición de esta Ley en cuanto el derecho del voluntario de *recibir información y capacitación por parte de la organización*? Su devolución fue: *cuando un voluntario ingresa se le entrega el "Manual del voluntario", el cual contiene la información necesaria para saber cómo se maneja la organización respecto a la actividad general y respecto a la relación con los voluntarios. Cada área en la cual desarrollan su*

---

*actividad procura la capacitación de cada uno de ellos. También se los convoca a reuniones mensuales de información y resultados en las cuales pueden enterarse de cómo va la organización en distintos aspectos.*

En cuanto al voluntariado corporativo las empresas consultadas respondieron en un 71% que tienen incorporada esa práctica y el 29% dijo no tenerla implementada, aunque a veces se envían grupos a colaborar en la clasificación de alimentos en la FBA en jornadas especiales.



El voluntariado corporativo demuestra la acción solidaria de las empresas al poner en relieve su compromiso comunitario. Tiene ventajas varias, siendo algunas de ellas:

- ◆ Agregar valor a las actividades de los empleados.
- ◆ Mejorar la comunicación interna.
- ◆ Estimular la motivación de los empleados.
- ◆ Promover el trabajo en equipo.
- ◆ Moderar la imagen corporativa de la empresa, etc.

## **7. ORGANIZACIONES CON Y SIN FINES DE LUCRO: similitudes y diferencias**

<b>ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO</b>	<b>ORGANIZACIONES CON FINES DE LUCRO</b>
Es una organización sin fines de lucro.	Es una organización con fines de lucro.
Pueden generar beneficios cuyos destinatarios serán los proyectos o servicios.	Pueden generar beneficios cuyos destinatarios serán los accionistas.
Tienen que ser sustentables para dar continuidad a la Misión mediante la práctica de servicios sostenibles.	Tienen que ser sustentables para cumplir sus objetivos de lucro y perdurabilidad en el tiempo.
Personal: rentado y mayormente voluntarios.	Personal rentado.
Identificación intrínseca con los valores.	Desafío para lograr identificación de los miembros con los valores de la empresa.
Carencia de herramientas éticas,	Cuentan con normas internas, códigos de ética, políticas y procedimientos.
Carencia o insuficientes políticas de personal	Políticas de personal e inversión en capital humano.
Falta de valoración de las tareas realizadas.	Evaluación anual, trabajos por objetivos, remuneraciones mixtas, etc.
Escasa implementación de tecnología.	Mayor grado de utilización de tecnologías en comparación con las OSC.
Comportamiento distante del equipo directivo.	El equipo directivo cumple con sus funciones de coordinación, asesoría y control.
Las remuneraciones suelen ser inferiores sin que a priori medie restricción alguna, excepto la objeción de los donantes	Las remuneraciones a priori no tienen limitaciones.

---

Estos son puntos de semejanza y diferencias entre ambos tipos de organizaciones y también son algunas cuestiones sobre las que las OSC tienen que trabajar para profesionalizarse.

Un tema central es la selección de los recursos humanos aunque la particularidad de contar con mayoría de personal voluntario, torna complicada su profesionalización.

Que los voluntarios están alineados con los valores de la institución es una cuestión intrínseca a la decisión personal de pertenecer. En cambio en una empresa es un desafío para los gerentes lograr que los empleados se alineen con los valores de la empresa. Esa identificación puede llegar a significar una ventaja competitiva: estar orgullosos de lo que hacen, como lo hacen, de las personas con los que trabajan y para quienes trabajan, se constituye en el motor para la iniciativa individual, la cooperación y el esfuerzo colectivo. (12)

La Directora General del Banco de Alimentos explica como se gestiona esta fundación:

*Tenemos un Consejo de Administración conformado por un presidente, vicepresidente, secretario, vocales; un staff de más de 30 personas.*

*Además, el staff y los consejeros forman parte de los 8 comités de dirección.*

*Los comités de dirección hay uno por cada área, es decir, hay un comité de comunicación, uno de finanzas, un comité de operaciones. Cada área tiene su comité.*

*Los comités se pueden reunir mensualmente, o con alguna otra frecuencia dependiendo de la urgencia de la temática a tratar, del tipo de resoluciones que se necesitan. Por ejemplo, el comité de calidad que la auditoría se hace una vez al año, se reúne una o dos veces al año. ¿Por qué?, porque las acciones que surgen en un año se traducen al año siguiente.*

(12) El orgullo, un activo estratégico, Katzenbach, Revista Gestión, 2004. En (32)

---

*Otro ejemplo, el comité de fundraising, que es el desarrollo de fondos, se reúne todos los meses porque tienen una papa caliente, que es conseguir los fondos que necesitamos para operar. Lo mismo que el comité de finanzas. Por ello, dependiendo de lo que trata el comité va a tener su frecuencia de reuniones.*

*En las reuniones participan consejeros y parte del staff. Surgen planes de acción y el staff es el encargado de ejecutarlas.*

*Un área importante como es RRHH, socio estratégico en la conducción empresarial, se distingue en esta fundación porque aunque es considerada en tal capacidad, no absorbe algunas funciones inherentes a la misma. Expresa su responsable que en las decisiones estratégicas de la FBA tiene injerencia en temas que se relacionan con incorporaciones, promociones y más que nada acciones relacionadas al voluntariado. Pero siempre desde el consentimiento de la Dirección General.*

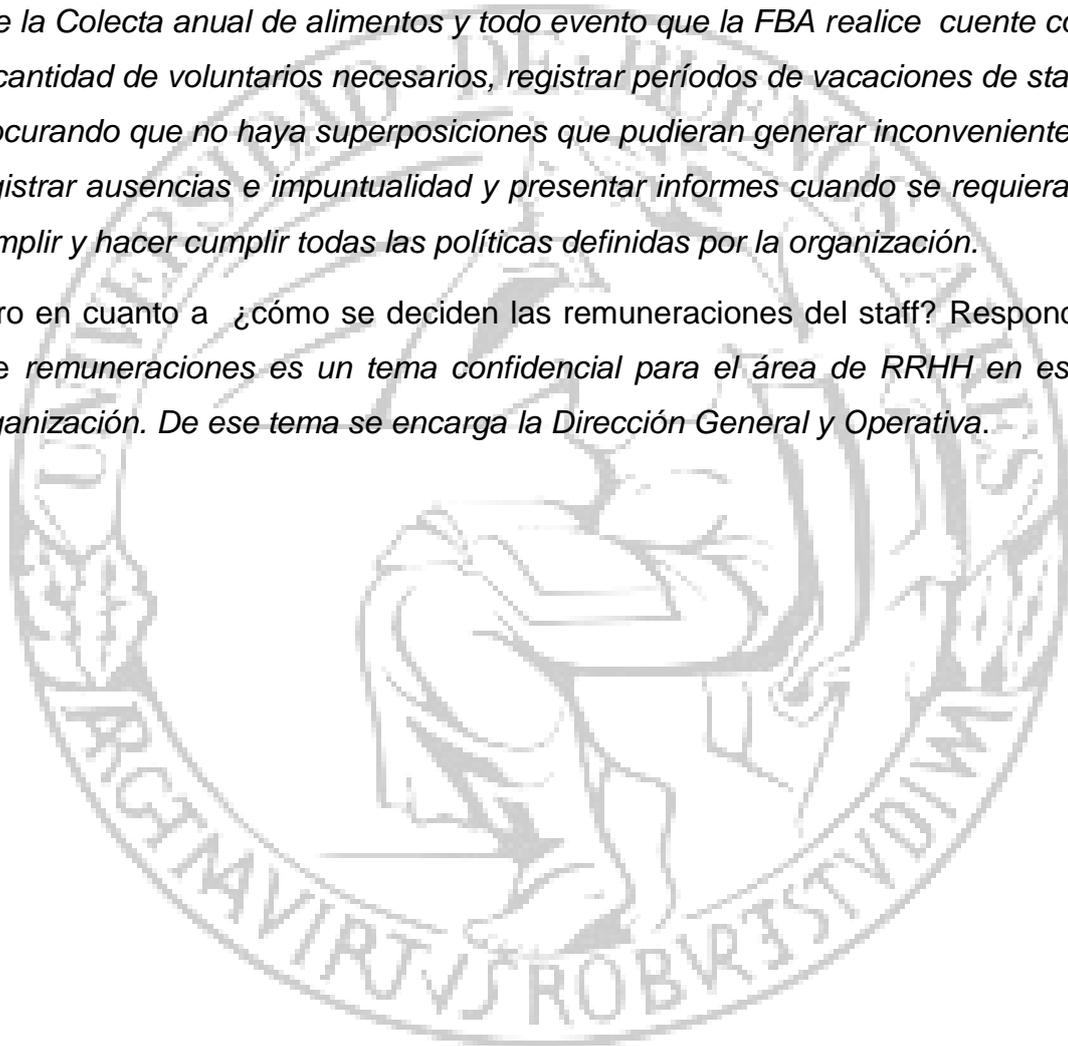
*Según nos describe la responsable del departamento:*

*Algunas de las funciones se relacionan a: Asesorar a la Dirección respecto a la definición e implementación de políticas de RRHH, Actuar como socio estratégico de las diversas áreas, asesorando y contribuyendo en temáticas vinculadas a la gestión del personal y del voluntariado, desarrollar, mantener e implementar políticas de comunicación interna que aseguren que tanto voluntarios como staff tengan información actualizada a través de diversos medios (newsletter, carteleras, mails, encuentros, etc.), responder a las necesidades de reclutamiento y selección, procurando la incorporación de perfiles adecuados para cada posición tanto voluntaria como staff, coordinar el proceso de inducción de las incorporaciones de Staff, plan anual de capacitación, procurando, promover que cada integrante del Staff y voluntario cuente con los conocimientos y competencias necesarios para efectuar su función exitosamente, evaluación de desempeño, implementar acciones que promuevan el buen clima laboral e instrumentos para medir y analizar el mismo, definir el presupuesto anual del área y ajustarse al mismo, definir los objetivos e indicadores de gestión pertinentes al área para establecer un*

---

*tablero de comando explícito, con el fin de monitorear y evaluar los resultados de la gestión, desarrollar y mantener relaciones institucionales relevantes en su ámbito de actuación (otras ONGs, Universidades etc.), gestionar el voluntariado del área, velando por el adecuado entrenamiento, evaluación y acompañamiento, con el fin de promover un adecuado desempeño y nivel compromiso, coordinar la cena de fin de año de voluntarios y Staff, asegurar que la Colecta anual de alimentos y todo evento que la FBA realice cuente con la cantidad de voluntarios necesarios, registrar períodos de vacaciones de staff, procurando que no haya superposiciones que pudieran generar inconvenientes, registrar ausencias e impuntualidad y presentar informes cuando se requieran, cumplir y hacer cumplir todas las políticas definidas por la organización.*

Pero en cuanto a ¿cómo se deciden las remuneraciones del staff? Responde que remuneraciones es un tema confidencial para el área de RRHH en esta organización. De ese tema se encarga la Dirección General y Operativa.



---

## **8. CONCLUSIONES**

De acuerdo a la observación realizada la FBA brinda a las empresas donantes su capacidad de gestión para que canalicen, en parte, sus estrategias de responsabilidad social corporativa. Esta capacidad radica en la transparencia de las acciones que se realizan, desde la recepción de los productos, su clasificación y distribución como el seguimiento hasta la mesa de los clientes internos del Banco. Para llevar esto a cabo, cuenta con activos estratégicos de gran valor como ser un modelo reconocido, una historia de transparencia, solidez y credibilidad con una red de distribución amplia.

Al tomar conocimiento de los disímiles rubros de las empresas donantes, surgió la pregunta ¿por qué lo hacen algunas de ellas, si su actividad nada tiene que ver con los alimentos que ésta necesita para distribuir? La explicación se puede encontrar en este ejemplo, una de las empresas donantes que produce tecnología informática, tiene entre sus propuestas sustentables, hacer un impacto significativo en las comunidades en las que vive y trabaja brindando tecnología, experiencia y financiación para resolver desafíos sociales y la FBA les ayuda a llevar a cabo esa tarea para transformar sus comunidades.

La FBA, sus empresas donantes y las entidades beneficiarias se consideran socios estratégicos y trabajan articulando las acciones en forma conjunta para una relación mutuamente beneficiosa.

Para las organizaciones donantes, una de las acciones vinculantes con la FBA, es el voluntariado corporativo. La tarea voluntaria favorece la integración de los empleados y maximiza el potencial solidario en cada uno de ellos. También, es otra manera de posicionar las marcas ante una sociedad expectante del cambio empresarial hacia fines comprometidos con su bienestar. En el año 2012, 1957 empleados de 37 empresas, hicieron voluntariado corporativo en la FBA.

Hasta aquí se ha comentado el nivel primario de las relaciones organizacionales de la FBA, pero además, tendría que articular su actuación

---

con las empresas y con los organismos estatales para ir en pos de erradicar la pobreza.

Como ya se dijo en el capítulo sobre voluntariado, la acción solidaria no significa una real vocación en nuestra sociedad, ni está arraigada en ella. Así surgen campañas circunstanciales – que ponen a la solidaridad de moda - para ayudar a un problema puntual y donde las acciones humanitarias, asistenciales o de distribución de fondos no significan justicia social. Esa “tendencia” solidaria suele estar promocionada por los medios de comunicación que, en cuanto creadores de opinión, orientan la solidaridad fijando pautas de prioridad y sensibilizando al público ante las adversidades que surgen.

La solidaridad, que fue tomada como variable para entender la gestión de la unidad de análisis elegida – la FBA -, puede ser concebida como un modelo que va más allá de una ayuda puntual, puede ser una propuesta de cooperación y una estrategia para el desarrollo social.

En la actualidad la solidaridad no sólo ha sido despojada del sentido de deber y de sacrificio sino que ha devenido voluntaria y neutra. Mediante acciones en el mercado, como por ejemplo, “un café solidario”, donar el cambio a recibir en la caja del supermercado, donar un plato de sopa con la compra de una marca determinada y tantas, la convierten en un producto que más personas “consumen”, pero no tiene la trascendencia de transformar al ser humano.

Asumir un proyecto de vida acorde con el valor de la solidaridad lleva a una mudanza actitudinal. Lo mismo sucede si las organizaciones imprimen un actuar solidario a su actividad, provocaría un cambio cultural necesario para su sustentabilidad.

Desde antiguo las empresas contribuían con la sociedad haciendo filantropía, pero fueron evolucionando para llegar a la responsabilidad social ciudadana, donde el concepto de solidaridad es clave. La filantropía crea dependencia mientras que la RSE crea compromiso. Es una estrategia de negocio que va más allá del interés en los resultados y busca la creación de valor para los demás actores que se relacionan con la empresa y también, para la sociedad en general. De esa manera no se piensa sólo en aumentar el valor económico

---

financiero de la empresa sino en los valores morales que hacen al crecimiento de las personas involucradas. La dignidad, la honestidad, la responsabilidad, la solidaridad en cada uno de los eslabones de la cadena empresarial. No se trata de ver que se puede hacer sino que hay que asumir responsabilidades para lograr un crecimiento económico sostenible.

Existen diferencias sobre la opinión si el carácter de la RSE tiene que ser voluntario o exigible. Podría ser voluntario en aquellos aspectos que hacen a su desenvolvimiento interno, en cambio, sería exigible en cuanto su accionar social y ambiental. Y esto se relaciona con la dimensión ética que compete a las empresas en su desenvolvimiento: además de producir bienes y servicios con eficiencia para satisfacer las necesidades de los consumidores y conseguir beneficios para los accionistas, puede ser agente de la transformación y mejora de la sociedad en su capacidad generadora de actitudes, valores y virtudes en esa sociedad.

Esta consideración también puede aplicarse al Estado y a la sociedad civil. El primero, sería responsable del manejo sustentable de las empresas mediante la sanción de legislación que garantice y asegure este accionar. En cuanto a la participación del sector social en este trípode, debiera estar en el ejercicio efectivo y comprometido de sus derechos a estar informado y controlar las repercusiones del accionar de los otros dos actores sobre sí mismo.

El masivo surgimiento de las ONG's, en la década de 1990, puede encontrarse en la crisis del Estado que hizo necesaria la búsqueda de alternativas para suplir la renuncia o desestatalización del cumplimiento de las responsabilidades sociales, que estarían situadas en la ingobernabilidad, la falta de comunicación, falta de recursos, la globalización.

Por otra parte hay que considerar otras causas de índole social que favorecieron esta aparición, como la reorganización laboral <sup>(1)</sup>, la búsqueda de motivaciones que renueven los valores morales, la credibilidad que estas organizaciones fueron generando en la sociedad en contraposición al desmerecimiento que la actividad política se ganó.

(1) La reorganización laboral como consecuencia de la globalización, el surgimiento de nuevas tecnologías informáticas y comunicacionales significó la precarización laboral (trabajo parcial, temporario, precario).

---

De todas maneras se hace necesario comentar que las ONG's no son un paradigma de desarrollo o de inclusión social. No pueden reemplazar al Estado ni al mercado, su función es eminentemente social. Su efectividad reside en la llegada a las poblaciones objetivo. Su colaboración, para solucionar el problema del hambre, sería coyuntural por cuanto no se atacan las causas profundas que lo provocan. No pueden implementar las medidas que solucionen los problemas - competencia del Estado - y también de las empresas, en una de sus funciones capitales como la de generadoras de empleo.

Un concepto que se reitera en el desarrollo de esta tesis es el juego interdependiente entre los tres vértices del desenvolvimiento social - Estado, Empresas y Sociedad Civil.

Y ese relacionamiento, ya sea visto desde lo antropológico o pasando por distintas teorías, tiene como fundamento al hombre y su bienestar.

Sobre uno de los actores, el Estado, se dice que ha perdido y ha dejado de lado funciones que le pertenecían y éstas han sido asumidas por organizaciones sociales, pero no debe ser así en tanto es prestador de servicios públicos y garante de la seguridad social.

Por su parte, el rol de las empresas adquirió una relevancia superior porque fue asumiendo un papel más dinámico y participativo en el desarrollo social. Su accionar trascendió al mercado e influye en la sociedad.

Respecto de las organizaciones sociales, pueden ser aliadas de las otras dos dimensiones constituyéndose en un lugar de valorización del individuo como actor de su propio cambio y también, preparándolo para tomar decisiones y mostrarle como ejercitarlas.

En consecuencia, si el Estado no puede dejar de intervenir, si los mercados no tienen que ser suprimidos porque alientan la iniciativa y la capacidad creadora de los individuos mediante la competencia, de lo que se trata es de encontrar otro modo de gestión pública que asegure la participación de los ciudadanos.

---

Una respuesta posible dentro del encuadre interrelacional para el desarrollo social es la gobernanza de los tres actores. Porque significaría que actúan con transparencia y gobernabilidad buscando la cooperación entre los tres para cumplir funciones que son de interés de todos.

En opinión de académicos e investigadores, las sociedades que alcanzan más altos índices de desarrollo social son aquellas que logran que estos tres sectores se articulen y actúen de manera colaborativa, tratando de sostenerse en las debilidades y fortalezas que cada uno tiene. Pero, esa interrelacionalidad no significa perder los límites que marcan sus especificidades ni tampoco la autonomía, dentro de los cuales cada sector se desarrollará y crecerá.

Hace falta un Estado fuerte <sup>(2)</sup> articulado con los otros dos actores y que estos implementen condiciones que limiten las atribuciones irrestrictas de los poderes del Estado.

En nuestro país hay incipientes movimientos para avanzar en este tema. Todavía se está más en lo urgente, tratando de sobrevivir la coyuntura que implementado lo importante.

La FBA y sus empresas donantes establecen alianzas para cubrir el déficit alimentario de las instituciones adheridas pero reitero que no es suficiente. Hace falta que estas alianzas incluyan al Estado para buscar las soluciones necesarias para eliminar la falta de recursos, la falta de trabajo, la falta de educación.

Entonces, es deseable como explica Bernardo Kliksberg, considerar que la integralidad de las personas, el juego limpio con los consumidores, el cuidado del medio ambiente, un buen gobierno corporativo basado en la transparencia y que la inversión social sea una política corporativa sistemática, pronto será realidad en las empresas argentinas.

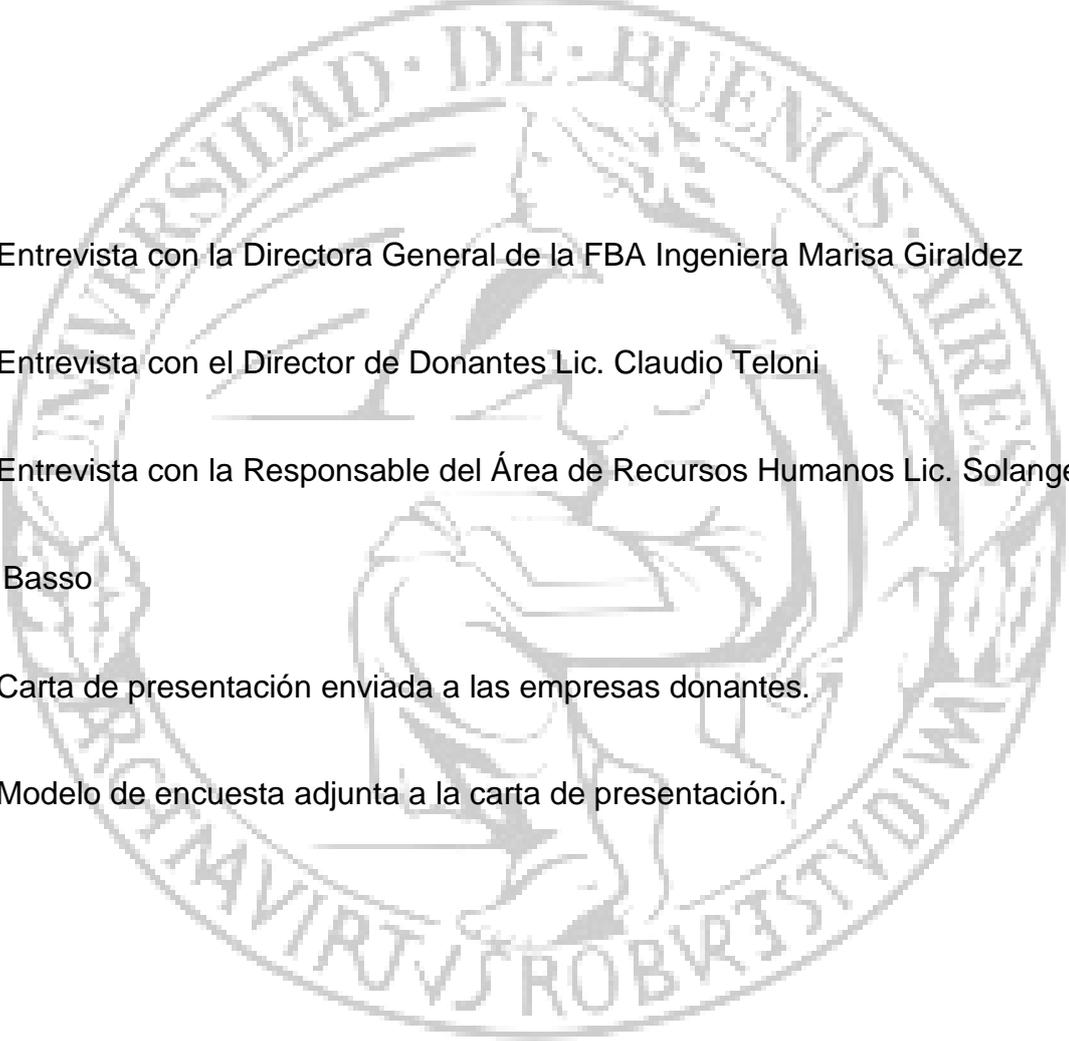
Lic. Mirta C. Gaido

Setiembre 2013

2) ¿Qué esté al servicio de los ciudadanos para elevar su calidad de vida con el ejercicio de la libertad, con justicia, seguridad, educación y salud?

---

## **9. ANEXOS**

- 
- 1) Entrevista con la Directora General de la FBA Ingeniera Marisa Giraldez
  - 2) Entrevista con el Director de Donantes Lic. Claudio Teloni
  - 3) Entrevista con la Responsable del Área de Recursos Humanos Lic. Solange Basso
  - 4) Carta de presentación enviada a las empresas donantes.
  - 5) Modelo de encuesta adjunta a la carta de presentación.

---

**23 de Abril de 2013 - ENTREVISTA GRABADA CON MARISA GIRALDEZ – DIRECTORA FBA.**

P: Desde cuando está a cargo de la dirección de la FBA?

R: *Estoy desde el 2010, junio de 2010.*

P: Centrando las respuestas en el año 2012, aunque la información a brindar será anterior y posterior, ¿considera que la FBA ha evolucionado profesionalmente en su estructura durante el año 2012? ¿En qué aspectos: inversiones, ampliación de la plantilla de personal rentado, implantación de mecanismos de calidad, mejoramiento en la transparencia de la toma de decisiones, otros?

R: *En el 2012 la Fundación creció sustancialmente porque en noviembre de 2011 se produjo el cambio de instalaciones.*

*Nosotros nos mudamos de un depósito que tenía 600 mts<sup>2</sup>. a uno de 2.000 mts<sup>2</sup>.*

*Eso significó, por un lado, una inversión importante en término de instalaciones, porque se pasó de alquilar 600 metros a alquilar 2400. Y representa una inversión importante que se hace todos los meses, en lo que tiene que ver con las instalaciones.*

*A su vez llevó incorporar mayor cantidad de personal porque no se puede gestionar con la misma cantidad de personal, una instalación cuatro veces menor a la que tenemos actualmente.*

*Así que durante 2012 hubo una inversión importante en lo que tiene que ver con el personal rentado.*

*También trajo mayor cantidad de alimentos y mayor cantidad de personas atendidas. O sea, esta inversión importante que se hace la FBA a fines de 2011 y que se ve materializada en 2012, genera un mayor impacto en la población atendida. Más alimentos, más gente atendida.*

*No sé si esta respuesta responde en su totalidad la consulta, pero creo que es el aspecto central de lo que tiene que ver con este sistema. Concretamente en*

---

*alimentos se recibieron 25% más que en el 2011 y hubo capacidad para recepcionarlos, porque antes no hubiera sido posible por la disponibilidad física con que contábamos.*

*Era imposible que se recibiera en aquel depósito la cantidad de alimentos que se recibieron.*

*P: ¿Cómo se gestiona la FBA que UD dirige?*

*R: Tenemos un Consejo de Administración conformado por un presidente, vicepresidente, secretario, vocales; un staff de más de 30 personas.*

*Además, el staff y los consejeros forman parte de los 8 comités de dirección.*

*Los comités de dirección hay uno por cada área, es decir, hay un comité de comunicación, uno de finanzas, un comité de operaciones. Cada área tiene su comité.*

*Los comités se pueden reunir mensualmente, o con alguna otra frecuencia dependiendo de la urgencia de la temática a tratar, del tipo de resoluciones que se necesitan. Por ejemplo, el comité de calidad que la auditoría se hace una vez al año, se reúne una o dos veces al año. ¿Por qué?, porque las acciones que surgen en un año se traducen al año siguiente.*

*Otro ejemplo, el comité de fundraising, que es el desarrollo de fondos, se reúne todos los meses porque tienen una papa caliente, que es conseguir los fondos que necesitamos para operar. Lo mismo que el comité de finanzas. Por ello, dependiendo de lo que trata el comité va a tener su frecuencia de reuniones.*

*En las reuniones participan consejeros y parte del staff. Surgen planes de acción y el staff es el encargado de ejecutarlas.*

*P: ¿Cuáles eran los objetivos planteados para el año 2012 y si han cumplido?*

*R: Cada área, digamos, en el año 2011 se realizó, además, un ejercicio de planeamiento estratégico con la ayuda de un consultor externo. Y ese consultor estableció un plan estratégico a 10 diez años, el primer plan 2020 o sea, año 2020.*

---

*Pero buena parte de los objetivos que estaban planteados en el plan, se fijaron, algunos de ellos, para el año 2012. Y estos se tradujeron, llevados a los planes operativos, se tradujeron en objetivos operativos que se transmitieron a las diferentes áreas.*

*Te los voy citando:*

*Tuvimos un objetivo que tenía que ver con superar 15% el volumen de alimentos donados que alcanzamos en 2011. Se logró un 25% más así que es un objetivo altamente superado.*

*Habíamos planteado, también, incorporar donaciones de frutas y verduras adicionales a los que hemos rescatado en el año 2011. Ese objetivo lo mantuvimos, es decir, no logramos incorporar mayores donaciones de frescos. Pero por qué, porque los no perecederos vinieron en mucha cantidad, pasaron a ocupar el lugar que ocupan hoy los frescos.*

*Nos habíamos propuesto promover varias acciones al año, por lo menos dos acciones para fortalecer los vínculos con las empresas donantes. Y conseguimos hacerlo.*

*Hicimos un evento de inauguración en donde tuvimos como aliado a la Fundación Internacional Carrefour e hicimos un evento en el mes de junio con la empresa Unilever, donde hicimos una acción de marketing con causa con la marca Knorr. Así que este objetivo también logramos cumplirlo.*

*Nos habíamos planteado incorporar un programa de rescate de mermas de producción en la empresa Unilever y también conseguimos hacerlo.*

*Ahora estamos recibiendo rescate de mermas de producción además de los productos que nos donan habitualmente, nos empezaron a donar las mermas de la línea de producción.*

*Habíamos planteado desarrollar un proyecto con el Banco de Neuquén de deshidratar frutas frescas provenientes del Alto Valle pero no logramos la inversión para poder concretarlo. Ese fue un objetivo que no se concretó y en este momento lo hemos desestimado.*

---

*Después tuvimos objetivos operacionales. Tuvimos que volver a diseñar todos los procesos de recepción, clasificación, almacenamiento y distribución para el nuevo depósito. Y lo cumplimos.*

*Nos propusimos incorporar cámaras de seguridad porque en el otro depósito no las necesitábamos porque teníamos un tamaño menor. Conseguimos colocar las cámaras de seguridad.*

*Nos propusimos automatizar los procesos mediante la incorporación de lo que se llama códigos de barras. Si bien el objetivo no lo cumplimos a fines de 2012 conseguimos la donación para realizar la inversión durante este año para poder implementar los códigos de barras. Eso se concretó a fines de 2012.*

*Nos habíamos propuesto diseñar nuevos procesos en el área de clasificación. Tarea nueva que rediseñamos a fin de conseguir mayor cantidad de alimentos clasificados. También lo conseguimos.*

*Lograr una distribución equitativa de todos los alimentos que recibimos, conseguimos hacerlo.*

*Así que en el área de operaciones se cumplimentaron los objetivos que nos habíamos planteado.*

*Después en el área social nos planteamos incorporar a las organizaciones que estaban en la lista de espera a principios de 2012 y eso conseguimos hacerlo.*

*Nosotros en el 2012 incorporamos 95 OCV (Organizaciones Comunitarias Voluntarias).*

*También revisar el programa de fletes con el cual nosotros damos asistencia a las OCV. Tenemos el programa revisado y tenemos un nuevo programa de fletes implementado para este año.*

*Después teníamos un programa de sostenimiento, de apoyo a las OCV, que es un programa de becas. También este programa fue implementado y se renovó. Este año tenemos nuevamente el Programa Becas.*

*Tuvimos el objetivo de brindar Talleres de Nutrición a las OCV.*

---

*También logramos esto. Algunos los hicimos con el Ministerio de Agricultura de la Nación.*

*Después nos propusimos mejorar la comunicación que tenemos con las organizaciones comunitarias y conseguimos tener la sala de video, en el área de Salidas, donde renovamos la información que les brindamos y dar un boletín informativo..*

*Teníamos un proyecto para implementar con Nestlé, que no lo pudimos implementar por razones presupuestarias de Nestlé.*

*Y nos quedaron para este año, implementar un proyecto de investigación sobre la población beneficiada, que no lo pudimos completar el año pasado también por razones que están vinculadas a inversiones. E implementar un proyecto con Fundación Lozano, que es un proyecto de fortalecimiento de las familias con vulnerabilidad y que por razones presupuestarias no pudimos activar el año pasado y quedó para este año.*

*En cuanto al área de recaudación de fondos y los proyectos de recaudación de fondos -que están dentro de lo más importante- los objetivos también fueron cumplidos.*

*En realidad los grandes objetivos fueron cumplidos.*

*P: ¿Cuál es la principal idea a futuro que motiva el desarrollo de la FBA que UD. dirige?*

*R: Fortalecer el área social, brindar cada vez más ayuda, tratar de conocer a nuestros beneficiarios finales, por eso te hablaba de ese proyecto de investigación de áreas finales. Es un proyecto que tiene un presupuesto de 300/ 350.000 US\$, es algo muy importante. Es conocer al beneficiario, dónde están los mayores bolsones de pobreza, saber si estamos llegando, el núcleo duro de pobreza; porque nosotros conocemos a las OCV, pero no conocemos a la familia, la situación profunda que genera el estado de nuestros beneficiarios.*

*P: ¿Hemos participado del mismo evento – la conferencia del catedrático italiano Stefano Zamagni – quien reiteró la necesidad de colaboración entre los*

---

3 vértices de la sociedad: Estado, Empresa y Organizaciones Civiles. Desde la posición de la FBA cómo se adhiere a esta propuesta?

*R: Entendemos que es camino válido para realmente lograr un impacto en la mejora en la calidad de vida de las personas, estamos convencidos que es el camino a seguir. Tímidamente vamos concretando algunas acciones – de hecho lo que te comentaba con el Ministerio de Agricultura de la Nación.*

*Hemos distribuido donaciones para los inundados, a través de contactos que tenemos con los Municipios.*

*Tenemos un programa con el Gobierno de la Ciudad mediante el cual compramos leche y se distribuye en comedores comunitarios de la ciudad de Buenos Aires.*

*Es decir, a través de pequeñas acciones vamos articulando algunas acciones con el gobierno y por supuesto, nuestros grandes aliados son las empresas, que son los donantes de alimentos.*

*P: En la historia de la FBA se menciona el esfuerzo realizado para dar a conocer este modelo de organización civil, ¿en la actualidad como está posicionada la Fundación? ¿Hay otras organizaciones, fuera de la Red de Bancos de Alimentos, que imiten este modelo?*

*R: No, en realidad para llamarse banco de alimentos, la Red tiene que dar el nombre de banco de alimentos.*

*Si en algún lugar del país hay una iniciativa que quiere adoptar el modelo de trabajo Banco de Alimentos, la Red le va a pasar los procesos y procedimientos. Y luego de cumplimentar una serie de pasos que tienen que ver con: cómo se perfeccionan las relaciones, cómo se tratan, cómo se rinden, cómo se establecen vínculos, cómo se atiende a los comedores.*

*Una vez que se implementan todos esos aspectos, ahí recién una organización se puede llamar Banco de Alimentos.*

*Por lo tanto yo te diría que otras organizaciones que tomen la iniciativa, si la imitan, pasan bajo la órbita de la Red de Bancos de Alimentos.*

---

*No se trata de que alguien tome algunos aspectos del modelo y los implemente, no debería y no puede usar la marca.*

P: *¿En sus orígenes esta sede de Munro fue única?*

R: *Sí este fue el primer Banco. Surgió enseguida La Plata, Córdoba y Tucumán y en junio de 2003 se funda la Red Banco de Alimentos cuyos fundadores fueron Buenos Aires, La Plata, Córdoba, Mendoza.*

P: *¿Considera UD que la FBA contribuye a la gestión de la RSE de las empresas donantes?*

R: *Sí, porque las empresas sienten que sus donaciones son dirigidas correctamente. La transparencia de los procedimientos, la trazabilidad de los procedimientos. Las empresas pueden seguir el destino de sus donaciones.*

P: *¿Cómo opera la FBA en situaciones de desastre como aconteció últimamente en la ciudad de la Plata, Pcia. de Buenos Aires?*

R: *Se entregaron alimentos a través de los centros de recepción de alimentos. No actuamos como centro de distribución aunque está en consideración constituirnos en tal cuando la ocasión así lo requiera.*

P: *¿Según su experiencia cuáles son las necesidades sociales – de acuerdo a un orden de prioridades – que la FBA encuentra en sus visitas a las OCV?*

R: *La drogadicción y la inestabilidad laboral son las principales necesidades sociales que encuentran nuestros visitantes sociales. La precariedad laboral es el síntoma relevante de la situación de pobreza que encontramos.*

P: *¿En qué medida canaliza la FBA la solución de esas necesidades?*

R: *Llegando con alimentos a la mayor cantidad posible de instituciones necesitadas.*

P: *¿Cuáles son los puntos fuertes de la FBA, en comparación con las empresas donantes, para la cobertura de esas necesidades?*

R: *La profesionalización de la gestión, la trazabilidad, la relación con las organizaciones que necesitan las donaciones.*

---

P: ¿Cuáles son los puntos débiles que dejan insatisfecha esa cobertura?

R: *Conseguir más donantes, conseguir más alimentos para entregar.*

Marisa, muchas gracias!!!

**02 de mayo de 2013 – ENTREVISTA GRABADA CON EL DIRECTOR DE DESARROLLO, LIC. CLAUDIO TELONI.**

P: ¿Desde cuándo estás relacionado con la FBA? ¿Cuál es tu posición dentro de la organización?

R: *Yo estoy en la FBA desde febrero de 2008. Hasta enero de 2013 estuve como Responsable de una de las áreas del Banco que se llama Donantes de Alimentos. Es el área que coordina el vínculo con las empresas alimenticias que nos donan, justamente, los alimentos que entregamos a las instituciones inscriptas.*

*Desde enero de este año estoy a cargo de una nueva área que creamos que se llama Dirección de Desarrollo. Compuesta por el área de Donantes de Alimentos, que tiene una nueva responsable que se llama Gabriela Fantin – tomó el cargo que yo ocupaba anteriormente, el área de Desarrollo de Fondos y una parte de lo que es Recursos Humanos que hace su función de vínculos de captación de voluntarios corporativos y organizacional. No los voluntarios individuales sino los voluntarios que vienen de organizaciones, de empresas.*

*Esas tres áreas las pusimos en una misma Dirección, cual es la Dirección de Desarrollo que yo estoy coordinando y gestionando, con la intención de que trabajen de una forma más coordinada, trabajen con una forma más planificada de cara a los donantes. Las tres áreas estén vinculándose constantemente con donantes y algunas veces pasan con los mismos nombres. Entonces, la idea es – justamente- que la comunicación entre estas tres áreas sea mucho más fluida, más coordinada, más organizada.*

---

*Nosotros creemos que con este modelo de trabajo vamos a obtener mayores recursos, que si funcionan de manera separada. Y respondiendo directamente a la Dirección General.*

*Te comentaba que mi mayor experiencia o considero que el aporte que puedo entregar a esta nueva área es el desarrollo de relaciones. Lo que yo sé hacer y esa es la lógica por la cual agrupamos las tres áreas que son generadoras de recursos, que están en contacto con donantes; justamente para que tengan una estructura de trabajo similar y que apunten al desarrollo de la potenciación de los vínculos. Que se puedan referenciar mutuamente actividades. Por ejemplo, una empresa que nos dona fondos y sea liderada por el equipo Desarrollo de Fondos, pero que también ese equipo le pueda abrir la posibilidad de que pueda hacer acciones de voluntariado. Eso se llama venta cruzada o cross sell en inglés. Eso es algo que queremos desarrollar mucho más. Queremos tener políticas en conjunto entre las tres áreas.*

*Ese es mi metièr, básicamente, es el desarrollo y la profundización de los vínculos con nuestros donantes o aportantes de recursos de dinero, o de tiempo o donaciones en especies.*

*P: ¿Consideras que la FBA contribuye a la gestión de la RSE de las empresas donantes?*

*R: Sí, claramente considero que el Banco de Alimentos contribuye a la gestión de la responsabilidad social empresarial de las empresas donantes.*

*Principalmente porque prestamos un servicio. En general, yo me voy a focalizar en las empresas alimenticias, para que el ejemplo sea más concreto. Nosotros empezamos brindando un servicio y generando un valor agregado para las empresas que forman parte del rubro alimenticio. Porque hablo de servicio, porque ellos están tercerizando con nosotros la gestión de sus excedentes, sus mermas, sus remanentes de alimentos.*

*Consideramos que a cierto volumen de producción para ellos es un valor agregado centralizar en un intermediario, que pasa a ser el Banco de Alimentos, en la gestión integral de las mermas.*

---

*Y de ahí surgen una serie de oportunidades que pueden acompañar ese servicio que prestamos. Contamos con la ventaja de que de alguna manera la empresa alimenticia siente que tiene que apoyar al modelo Banco de Alimentos porque está recibiendo un servicio.*

*Entonces, ahí se fortalecen nuestros capítulos u otros ejes temáticos de la responsabilidad social empresaria de las empresas donde el Banco puede ser un buen socio. Estoy hablando, por ejemplo, de algún programa en conjunto con las 500 y tantas organizaciones que tenemos. Estoy hablando de algún evento puntual como es la reunión con las empresas, que hacemos desde hace 15 años antes de fin de año. Estoy hablando de alguna acción de marketing con causa que hicimos con algunas empresas o alguna actividad de voluntariado.*

*Hay una variedad de alternativas para ofrecerles a estas empresas para contribuir con su gestión de RSE. Que normalmente en el mundo alimenticio parte de un servicio. Nosotros lo que hacemos es centralizar la gestión de las mermas de alimentos y permitirles a ellos que esos recursos que liberan, focalizarlos hacia otros canales. Entonces, contamos con una ventaja con respecto a otras ONG's que lo que pueden ofrecer es un proyecto con un pacto de territorio. Nosotros ofrecemos un servicio pero a la vez ofrecemos la posibilidad de generar proyectos en conjunto con estas empresas que tienen impacto sobre alguna población específica, porque nosotros estamos en prácticamente en todos los partidos del conurbano y en la ciudad de Buenos Aires.*

*P: ¿Es tu opinión que, desde el punto de vista de las empresas, consideran a la FBA como socio estratégico en la gestión de su RSE?*

*R: Sí, te diría que en los casos en los que nosotros desarrollamos ese vínculo, somos socios estratégicos y se da una sinergia, un entendimiento naturalmente. Hay muchos casos en que sí y otros que no nos eligen como socios estratégicos y solamente las empresas optan por que les prestemos el servicio de gestión de mermas. En muchos se ha dado que el desarrollo de las relaciones nos ha llevado a doble vía, pero no en todos los casos.*

---

P: ¿Cuál es el proceso interno más importante para la sostenibilidad de la Fundación?

R: *El Banco tiene una estrategia de financiamiento que está en un área que se llama Desarrollo de Fondos, trabaja justamente para captar recursos monetarios para asegurar la sostenibilidad del Banco.*

*El Banco con recursos definidos, con recursos reasignados, con un plan de trabajo establecido, etc.*

*Por otro lado, nosotros a las organizaciones inscriptas, como parte de este modelo, no solo en este Banco sino en el mundo en general, se les pide un aporte. Se les pide una contribución justificada, atada a nuestra medida que es el kilo*

*Claramente es un porcentaje bajo en bien del valor de cada bien, porque siempre es menos que el 10% del valor de los bienes entregados. Pero la sumatoria de estas contribuciones, de esas cuotas o el aporte que las organizaciones hacen están cubriendo, en la actualidad, más del 50% de los recursos que necesitamos para hacer sustentable las operaciones. Entonces, está definida en esos dos grandes polos o aportes.*

P: ¿Cuáles son los puntos fuertes de la FBA, en comparación con las empresas donantes, para canalizar las donaciones?

R: *¿Vos me preguntás si nosotros nos comparamos en lo que hace a gestión y distribución de donaciones con lo que podría hacer una empresa de manera independiente?*

P: Sí, haciéndolo por su cuenta.

R: *Hay una escala que es lo primero que salta.*

*Nosotros tenemos una organización que si trabaja con 20, 30, 40 ó cien organizaciones más, esta estructura no se resiente. Si eso pasara en una empresa creo no sería posible, que tendrían que contratar gente; no les da la dinámica que ellos tienen para la distribución, etc, etc. Con lo cual la primera ventaja es lo que hace a la escala. Nosotros estamos trabajando con casi 600*

---

*organizaciones y rara vez te encontrás con una empresa que trabaje con más de 50 ó 70.*

*La otra es que tenemos un modelo que está probado en el mundo, que está profesionalizado desde hace diez años, contra la buena voluntad que puede tener un área de RRHH o Institucionales que coordina el vínculo con 30 ó 40 organizaciones. Nuestro modelo mismo hace que tengamos un control mucho más preciso que el que puede tener una empresa que lo que hace es que está distribuyendo simplemente mercadería que por algún motivo no puede colocar en el circuito comercial. Con lo cual nuestro modelo está pensado, no solamente para el entregar, para controlar y acompañar sino para estar atentos a que necesidades puede tener cada una de las organizaciones, talleres, cursos, capacidades varias; no limitarnos solamente a los alimentos sino a la infraestructura, freezers, heladeras, cocinas, etc.*

*Por lo cual, creo, que tenemos una serie de ventajas con respecto a las empresas que son evidentes.*

*P: ¿Y hay puntos débiles en esta canalización de esta cobertura?*

*R: Hay algunos puntos débiles, claramente, cada vez que manejamos algún volumen importante de mercadería. Está la posibilidad de que esa mercadería sea ralentizada, sea revendida, ponga en riesgo las marcas. Nosotros tratamos de minimizar esos riesgos y prestar atención adonde se podría resentir el modelo, donde vemos un riesgo. Tenemos que tener mucho cuidado con qué y cuánto le entregamos a cada organización.*

*P: ¿La FBA es la réplica de un modelo de organización para la solidaridad creado en los EEUU, desde su implementación en la Argentina a la actualidad, ha variado o se mantiene como desde su inicio? (profesionalmente, sus procesos internos mejoraron, etc.)*

*R: A grandes rasgos diría que no, que mantiene el modelo norteamericano que inspiró este Banco de Alimentos. No he visto grandes cambios con respecto al modelo norteamericano. Podría ser algún cambio menor pero no sustancial.*

---

P: ¿Vos estuviste hace poco en los EEUU como invitado, allá el modelo sigue siendo el mismo también?

R: *Yo no tengo registro de cómo era hace 10, 20 ó 30 años, entiendo que tiene algún grado de evolución pero en esencia lo que hace a actores clave, componentes de la cadena, entiendo que se mantiene el modelo. No hay grandes cambios. Se puede utilizar mayor o menor tecnología, crear programas nuevos, pero, el modelo sigue siendo el mismo.*

P: Consideras agregar algo más a efectos de hacer conocer más profundamente la organización, lo dejo a tu criterio.

R: *Esto que te mencionaba anteriormente, creo, que el Banco de Alimentos al tener esta posibilidad de utilizar dos sombreros, primero como proveedor de un servicio a sus donantes y por otro lado, el otro como coordinador de proyectos sociales con las organizaciones de base, tiene la flexibilidad y cuenta con la ventaja y la ductibilidad para desarrollar vínculos bastante cercanos con sus principales aportantes que marcan la diferencia en el momento de salir a encarar nuevos proyectos para tratar de mejorar la calidad de vida de las personas que son nuestros clientes directos, es decir, las personas atendidas por las instituciones inscriptas en el Banco de Alimentos.*

Gracias!! Claudio por la gentileza.

### **30 de abril 2013 – ENTREVISTA A LA RESPONSABLE DE RRHH DE LA FBA, LIC. SOLANGE**

P: ¿Cuáles son las funciones que cumplimenta el área a su cargo?

R: *Algunas de las funciones se relacionan a: Asesorar a la Dirección respecto a la definición e implementación de políticas de RRHH, Actuar como socio estratégico de las diversas áreas, asesorando y contribuyendo en temáticas*

---

*vinculadas a la gestión del personal y del voluntariado, desarrollar, mantener e implementar políticas de comunicación interna que aseguren que tanto voluntarios como staff tengan información actualizada a través de diversos medios (newsletter, carteleras, mails, encuentros, etc.), responder a las necesidades de reclutamiento y selección, procurando la incorporación de perfiles adecuados para cada posición tanto voluntaria como staff, coordinar el proceso de inducción de las incorporaciones de Staff, plan anual de capacitación, procurando, promover que cada integrante del Staff y voluntario cuente con los conocimientos y competencias necesarios para efectuar su función exitosamente, evaluación de desempeño, implementar acciones que promuevan el buen clima laboral e instrumentos para medir y analizar el mismo, definir el presupuesto anual del área y ajustarse al mismo, definir los objetivos e indicadores de gestión pertinentes al área para establecer un tablero de comando explícito, con el fin de monitorear y evaluar los resultados de la gestión, desarrollar y mantener relaciones institucionales relevantes en su ámbito de actuación (otras ONGs, Universidades etc.), gestionar el voluntariado del área, velando por el adecuado entrenamiento, evaluación y acompañamiento, con el fin de promover un adecuado desempeño y nivel compromiso, coordinar la cena de fin de año de voluntarios y Staff, asegurar que la Colecta anual de alimentos y todo evento que la FBA realice cuente con la cantidad de voluntarios necesarios, registrar períodos de vacaciones de staff, procurando que no haya superposiciones que pudieran generar inconvenientes, registrar ausencias e impuntualidad y presentar informes cuando se requieran, cumplir y hacer cumplir todas las políticas definidas por la organización.*

P: ¿El área de RRHH tiene participación en las decisiones estratégicas de la FBA?

R: *Tiene injerencia en temas que se relacionan con incorporaciones, promociones y más que nada acciones relacionadas al voluntariado. Pero siempre desde el consentimiento de la dirección general.*

P: ¿Cuáles son los objetivos planteados por el área para el año 2012?

---

R: *1. Procurar que el equipo de trabajo esté alineado a la estrategia de la FBA, a través de la definición del plan anual de capacitación, la evaluación del desempeño y el desarrollo de las competencias necesarias.*

*2. Trabajar con el staff para lograr una mayor integración en el equipo.*

*3. Asegurar el reclutamiento del staff y voluntarios necesarios para cada una de las áreas y los eventos a realizarse*

*4. Fortalecer los vínculos con las empresas, ONGs y escuelas que realicen voluntariado. Sería importante sumar al menos 7 nuevas empresas que realicen voluntariado corporativo.*

*5. Colaborar en la creación de un comité de gestión de las personas, con expertos en el tema.*

P: *¿Las búsquedas para cubrir necesidades de personal remunerado son internas?*

R: *Siempre que existe una búsqueda se da prioridad a algún recurso interno, pero sujeto a evaluación de que el perfil concuerde con la posición que se intenta cubrir.*

P: *¿Hay referidos?*

R: *Si, se tienen en cuenta referidos del staff y también de voluntarios.*

P: *¿Se recurre a consultoras externas?*

R: *Si, para búsquedas de posiciones más estratégicas o de perfiles más difíciles se busca la ayuda de consultoras.*

P: *¿La selección de personal se realiza acorde a la descripción de los puestos?*

R: *Si, de acuerdo a las competencias y habilidades que el puesto requiere.*

P: *El staff durante el año 2012 lo integraron ¿cuántas personas? ¿De acuerdo a sus estudios completados ese número estuvo conformado por...?*

R: *Un total de 31 personas, 21 profesionales.*

---

P: ¿Cómo se deciden las remuneraciones del staff? ¿Hay sistema de evaluación de puestos y evaluación de desempeño?

R: *Remuneraciones es un tema confidencial para el área de RRHH en esta organización. De ese tema se encarga la dirección general y operativa. Sobre la Evaluación de desempeño, tenemos una evaluación anual en la cual se evalúan todas las personas con una antigüedad mayor a 6 meses en el puesto sobre los objetivos impartidos en ese período.*

P: ¿Hay programas de beneficios para el staff?

R: *Sí, existen ciertos beneficios que se han tratado de incorporar: Cumpleaños: Cada fin de mes, la FBA celebra los cumpleaños acontecidos en el mismo a través de almuerzos o meriendas; los empleados podrán trabajar hasta las 12:00 del mediodía, el día de su cumpleaños. Feriados: los días 24 y 31 de diciembre se consideran días no laborables. Horario días viernes: El horario de salida los días viernes en los meses de enero y febrero será una hora anterior a la habitual de cada área.*

P: ¿Cómo se cooptan los voluntarios?

R: *Los voluntarios se convocan a través de las búsquedas que van surgiendo sujeto a la necesidad de cada área o evento. Se publican estas búsquedas en distintos sitios, a través de redes sociales, desde la base ya activa de voluntarios, por referidos, etc.*

P: ¿Qué motivos cree impulsan a los voluntarios a adherirse a la FBA? (5 ítems que considere los más importantes).

R:

- I. *El tiempo que tienen disponible.*
- II. *La necesidad de realizar una tarea solidaria*
- III. *Por conocimiento de la causa y la misión de la fundación*
- IV. *Porque quieren devolver las cosas buenas que han recibido de la vida*

---

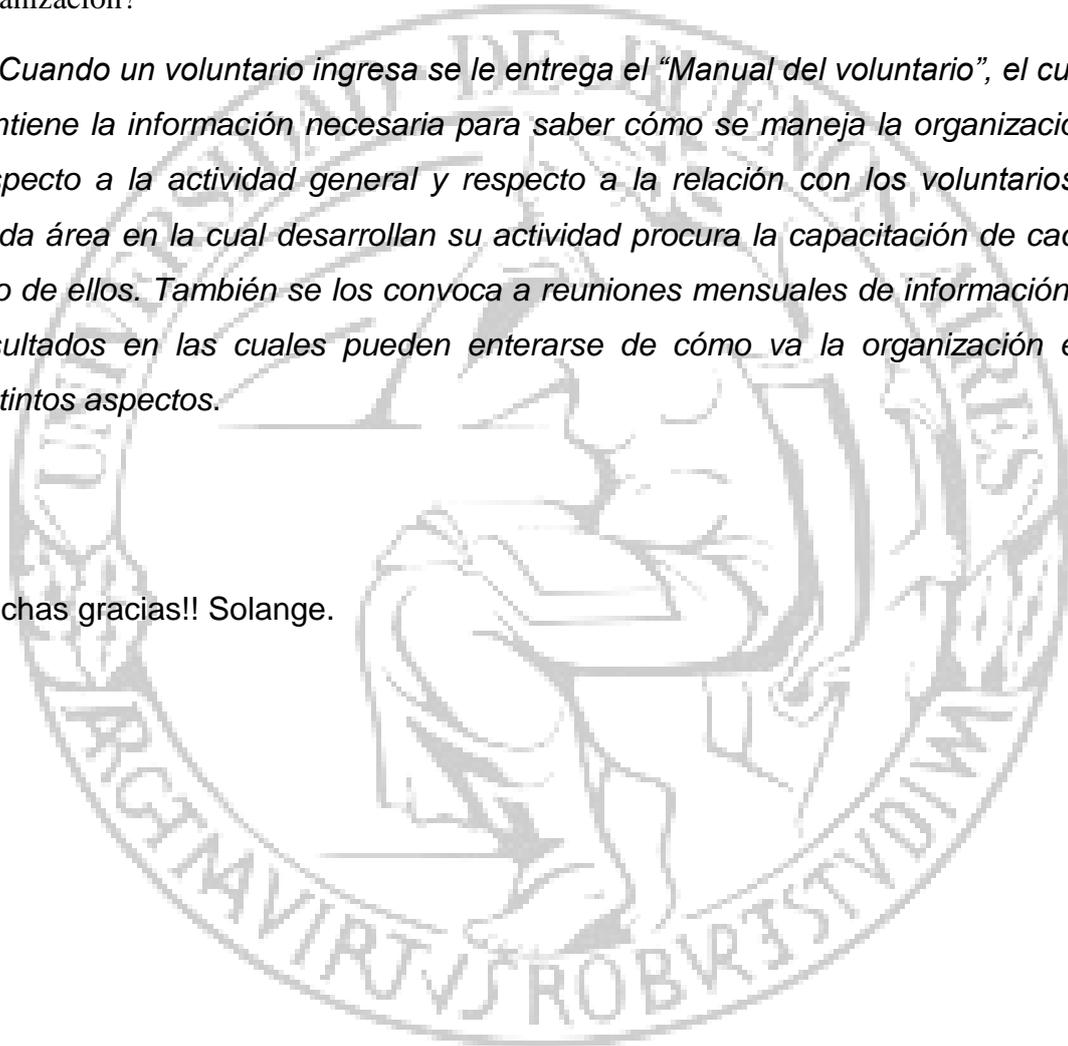
P: ¿Considera que el voluntariado es constante? ¿Cuál fue el promedio de permanencia dentro del año 2012 en la FBA?

R: 2.26 años.

P: ¿Cómo dispone la FBA el cumplimiento de la disposición por Ley 25.855 de los derechos del voluntario: recibir información y capacitación por parte de la organización?

R: *Cuando un voluntario ingresa se le entrega el “Manual del voluntario”, el cual contiene la información necesaria para saber cómo se maneja la organización respecto a la actividad general y respecto a la relación con los voluntarios”. Cada área en la cual desarrollan su actividad procura la capacitación de cada uno de ellos. También se los convoca a reuniones mensuales de información y resultados en las cuales pueden enterarse de cómo va la organización en distintos aspectos.*

Muchas gracias!! Solange.



---

## MODELO DE CARTA DE PRESENTACIÓN ENVIADA ON LINE A LAS EMPRESAS DONANTES DE LA FBA.

Estimado Señor/ a

La que suscribe solicita a UD. tenga a bien responder la encuesta que adjunto con motivo de la investigación que llevo a cabo para la Universidad de Buenos Aires, aunada al desempeño como voluntaria en la Fundación Banco de Alimentos.

La misma ha sido confeccionada de manera simple y es breve para que su respuesta no le distraiga mucho tiempo de sus importantes tareas. Por ello le ruego la complete y me la devuelva mediante este mismo medio.

Puede UD. contar con mi devolución de los resultados obtenidos, para lo cual le solicito me lo explicito al enviarme el cuestionario respondido.

Desde ya estoy muy agradecida por su gentil y generosa atención a mi pedido.

Quedo a su disposición y le saludo muy cordialmente.

Lic. Mirta C. Gaido

DNI: 5629353

---

## MODELO DE LA ENCUESTA ENVIADA A LAS EMPRESAS DONANTES DE LA FBA.

1. ¿Cómo encuadraría las acciones que la empresa realiza con la Fundación Banco de Alimentos? **(Marcar con una X las acciones correspondientes)**

- ◆ filantropía
- ◆ compromiso social
- ◆ marketing con causa
- ◆ estrategia de negocio
- ◆ transferencia de conocimientos y capacidades
- ◆ apoyo logístico

2. ¿Diría que la empresa considera a FBA como socio estratégico en el desarrollo de su gestión de RSE? A= **SI** B= **NO**

**Respuesta:**

3. ¿Tiene la empresa fundación propia? A= **SI** B= **NO**

**Respuesta:**

4. ¿Tiene alianzas con alguna/s ONG's? A= **SI** B= **NO**

**Respuesta:**

¿Cuál/ es?

**Respuesta:**

5. ¿Tiene la empresa proyectos sociales propios? A= **SI** B= **NO**

**Respuesta:**

---

¿Cuál/ es?

**Respuesta:**

6. ¿Cómo canaliza, la empresa, las donaciones,  
de manera independiente?

A= **SI** B= **NO**

**Respuesta:**

¿mediante ONG's?

A= **SI** B= **NO**

**Respuesta:**

7. ¿La empresa, tiene programas de voluntariado corporativo? A= **SI** B= **NO**

**Respuesta:**

8. ¿La empresa utiliza criterios de gobernanza para la gestión? A= **SI** B= **NO**

**Respuesta:**

9. ¿Qué nivel de facturación mensual tiene la empresa?

a- más de 100.000

b- más de 500.000

c- más de 1.000.000

**Respuesta:**

10. ¿Qué presupuesto (%) destinan a la gestión de RSE, mensualmente?

**Respuesta:**

Nota: Esperamos una evolución cuando estén evaluados los resultados de este cuestionario.

A= **SI** B= **NO**

**Respuesta:**

---

## **10. SIGLAS UTILIZADAS**

**CEADS:** Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible.

**CED:** Comité for Economics Development.

**CEDES:** Centro de Estudios de Estado y Sociedad.

**CENOC:** Centro de Organizaciones de la Comunidad.

**FAO:** Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura.

**FBA:** Fundación Banco de Alimentos.

**MKT:** Marketing

**OCV:** Organizaciones comunitarias vinculadas.

**ONG's:** Organizaciones no Gubernamentales.

**ONGD:** Organizaciones no Gubernamentales de Desarrollo u Organizaciones de Cooperación Internacional para el Desarrollo.

**ONGS:** Organizaciones no Gubernamentales Sociales.

**ONU:** Organización de las Naciones Unidas.

**OSC:** Organizaciones de la Sociedad Civil.

**PNUD:** Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

**RSC:** Responsabilidad Social Corporativa

**RSE:** Responsabilidad Social Empresaria

**SGC:** Sistema de Gestión de Calidad

**UE:** Unión Europea

**UIF:** Unidad de Información Financiera

---

## **11. BIBLIOGRAFIA**

- Cfr. Berger, Op. Cit. and Roitter, Op. Cit. 1999, en Tendencia de la Responsabilidad Social Empresaria, 2002.
- Cfr, Thompson, Op. Cit., 1998 en Tendencia de la Responsabilidad Social Empresaria, 2002.
- Conceptualización del Sector Solidario, Memorias Primer Congreso Nacional de Investigación Sector Solidario, Pontificia Univ. Javariana, Bogotá, 2006.
- Definiendo el sector sin fines de lucro en Argentina, Campetella A., Gonzalez Bombal I., Roitter M., 2000, en Responsabilidad Social Empresaria en Argentina, Paladino M., Univ. Austral, 2002.
- Diario La Nación, Moura J., 22/02/2006.
- Dirección de Instituciones sin fines de lucro, Drucker P., El Ateneo, 1994.
- Dos ejes de la coherencia en la vida organizativa: la dignidad única de las personas y la armonía entre los diversos valores, Dr. Barraca Mairal J., documento de trabajo Escuela de Negocios CEU, nº 1, 2009.
- El desarrollo y legitimación de las organizaciones del Tercer Sector en la Argentina, Forni P., 2005.
- El libro Verde, Comisión de las Comunidades Europeas, Bruselas 18/07/2001.
- El orgullo, un activo estratégico, Katzenbach, Revista Gestión, 2004, en La profesionalización en las Organizaciones de la Sociedad Civil, México, 2009.
- El Pacto del desarrollo del Milenio, página web.
- El papel de las organizaciones no gubernamentales y la crisis del desarrollo: una crítica antropológica a las formas de cooperación, Picas Contreras J., tesis doctoral Universitat de Barcelona, 2001.
- El Tercer Sector como representación topográfica de sociedad civil, Roitter Mario, 2004 en Políticas de ciudadanía y sociedad civil en tiempos de globalización, Mato D., Univ. Central de Venezuela.
- Erradicación del hambre en el país, La Nación 20/08/2011.
- Escándalos éticos, Kliksberg B., Temas Grupo Editorial, 2011.

- 
- Estado-Nación y globalización, García Delgado, Ariel, B. Aires, 2000, p.p 230-233.
  - Estrategia y Sociedad, Porter M. y Kramer M., Harvard Business Review, 2006.
  - Estudios sobre el sector sin fines de lucro, Roitter M. y otros, CEDES, 2000.
  - “Eterna vocación fundadora”, Apertura, octubre 1999, pág. 94; “El Sector Social tiene voz propia, La Nación Solidaridad suplemento, Agosto 20, 2000, págs.16-17, en Tendencias de la RSE en Argentina, junio 2002.
  - Ética para empresarios latinoamericanos, Diario la Nación, 22/06/2006.
  - Guía del Pacto Global, Martinez E. F., página web.
  - Hacia una cultura de la Responsabilidad Social Empresaria, Sturzenegger A., Flores Vidal M., Sturzenegger G., 2003.
  - Historia, sentidos e impacto del voluntariado en Argentina, Bombarolo F., Fernandez J., Organización Poleas, mayo 2002.
  - INFORAPIDA, PNUD, abril 2009
  - ISO 26000 Responsabilidad Social, apartado 3.3.4.
  - La dirección de Marketing, Kotler P. y Keller Kevin L., 12ª edición, 2006.
  - La empresa consciente, Koffman F., Aguilar, 2008.
  - La Filantropía Corporativa en la Argentina: Un estudio preliminar, Luna E. y Serrano R., GADIS, B. Aires, 1994, en Tendencia de la Responsabilidad Social Empresaria en Argentina, Paladino M., Univ. Austral, 2002.
  - La profesionalización en las organizaciones de la sociedad civil, Diestre D.L. y Viggiano M.I., IX Congreso Anual sobre investigación del Tercer Sector en México, 2009.
  - La promoción de empresas sostenibles, Conferencia Internacional del Trabajo, 96ª reunión, 2007.
  - La reputación empresaria, Morad E., Presidente Consejero para el Cono Sur de Llorente & Cuenca, Revista del Foro Ecuménico, nº 9, 2012.

- 
- La responsabilidad social corporativa en un marco de desarrollo sostenible, CEPAL, Serie medio ambiente y desarrollo, 2003.
  - Las expectativas de la sociedad al compás de la sostenibilidad, Goldin M., Goldin R&P, Revista del Foro Ecuménico Social, nº 9, pág.124, 2012.
  - Laughland P., Bousalt T., fuente CNN Expansión, 2011.
  - Manual del Voluntario, FBA.
  - Organizaciones sin fines de lucro, Magliori G., 1997.
  - Reporte anual 2011 y 2012 FBA.
  - Responsabilidad Social Empresaria, Lic. Moreno C., en El comportamiento de las personas en las organizaciones, 2012.
  - Revista Dinero. Colombia. En <http://www.dinero.com/dinero/>.
  - Revista de Fomento Social, 57, 2002, 595- 628.
  - Revista del Foro Ecuménico nº 9, Almagro Juan J., Univ. Complutense de Madrid, Univ. de Alcalá de Henarez, 2012.
  - RSE desde la perspectiva de los consumidores, Vargas Niello J., CEPAL, 2006.
  - Salamon , 1993, 1996, en el Tercer Sector como representación topográfica de la sociedad civil, 2004.
  - Salamon y Anheir, 1997, en Estudios sobre el sector sin fines de lucro, Roitter y otros, CEDES, 2000.
  - Tendencia de la Responsabilidad Social empresaria en Argentina, Paladino M., Univ. Austral, 2002.
  - ¿Tiene sentido enfocar la teoría de la organización desde el concepto de bien común? Argandoña A., cátedra de Resp. Social de la Empresa y Gobierno Corporativo, Escuela de Negocios CEU, 2009.
  - Una Propuesta de Responsabilidad Social Empresarial, Puterman Perla S., Caracas, 2005 en RSE desde la perspectiva de los consumidores.
  - Rol de empresa y ONG en un nuevo modelo económico, Zamagni S., conferencia en el Foro Ecuménico Social, Bs. As, marzo 2013.