

Programas con impacto social de las grandes empresas

Por la *Redacción de Petrotecnia*

Una herramienta creada por el Espacio de Negocios Inclusivos de la Universidad Torcuato Di Tella ayuda a las empresas argentinas a medir si están generando un resultado en la sociedad donde operan, y cómo redunda ese eventual beneficio en conseguir sus propios objetivos empresariales.





Este trabajo forma parte de una investigación llamada Programas con Impacto Social de las Grandes Empresas (2014-2016), complementaria del Primer Relevamiento de los Negocios Inclusivos en Argentina, Primera Parte (2012-2013), realizado por el equipo del Espacio de Negocios Inclusivos de la Universidad Torcuato Di Tella, dirigido por la Lic. Jaqueline Pels. El objetivo general es indagar de qué manera desarrollan acciones con impacto social las grandes empresas en la Argentina, y cómo se enmarcan esos programas en su modelo de negocio.

Los objetivos específicos de esta investigación son desarrollar un marco conceptual sobre cómo se organizan las empresas para llevar adelante sus programas con impacto social, y obtener una comprensión de los programas con impacto social, distinguiendo entre los vinculados con el *core business*¹ y los no vinculados con el *core business*.

En conversación con *Petrotecnia*, la Lic. Pels realizó algunas definiciones, entre ellas acerca de la utilidad de este programa de autoevaluación y por qué se utiliza hoy: “Las empresas siempre han tenido mucha dificultad de evaluar-se; por supuesto analizan permanentemente su ambiente laboral, productividad o resultados financieros; generalmente tercerizando este análisis. Pero esta herramienta no es una auditoría, sino es una autoevaluación que permite medir la gestión interna, fijarse objetivos e ir haciendo un autoseguimiento en el tiempo hasta alcanzarlos. Su uso es relativamente nuevo porque, aunque ya había conciencia de autocrítica, lo que no había era una herramienta transversal como esta”.

Qué es el impacto social: “Es la intencionalidad de una empresa de generar un resultado positivo, por ejemplo buscar proactivamente ocasionar un beneficio en un colectivo determinado. Hay empresas que, por ejemplo, contratan a los empleados y como resultado esas personas logran tener el beneficio del empleo, pero la intencionalidad de la empresa no era el altruismo, sino cubrir las vacantes necesarias para dar el servicio que vende la empresa. En cambio hay empresas que parten con el objetivo de generar un beneficio, como una ONG de masaje terapéutico que emplea a terapeutas con disminución visual para favorecer a este colectivo; o una empresa enorme de Bangladesh que fabrica gafas de lectura y cuyo objetivo primigenio siempre fue fabricarlas para venderlas a precio muy bajo y con planes de pago alcanzables para que millones de personas bajo la línea de la pobreza accedan al beneficio. Es decir que la clave está en el impacto provechoso buscado, y no en la cantidad de personas alcanzadas por este”.

Sustentabilidad y negocios inclusivos: “No son lo mismo: la Sustentabilidad pasa por preservar lo existente (el ambiente, la comunidad) para que sigan existiendo en el futuro; los negocios inclusivos son los que proactivamente buscan el impacto social positivo. Figurativamente, la Sustentabilidad sería lo que impide cortar el árbol; y los negocios inclusivos, los que plantan nuevos árboles. En un caso hay intencionalidad de no dañar y en el otro, de agregar, de generar un impacto positivo. Es más, ese impacto se debe buscar generando al mismo tiempo un sostén económico genuino, o sea hacer un negocio, sin depender de donaciones, subsidios ni subvenciones”. Según el glosario del trabajo, el negocio inclusivo implica “integrar a la población de la base de la pirámide como aliado estratégico de la empresa en el desarrollo del negocio; en este sentido,

la población de la base de la pirámide puede adoptar diferentes roles en la actividad empresarial (como proveedor, distribuidor, empleado o cliente)".

Licencia para operar o licencia social: "Al definir el universo de empresas para realizar este Programa, no fue fácil distinguir grandes empresas debido a su cantidad de empleados o de facturación, entre muchas otras variables (origen del capital, lugar de actividad, etc.), porque solo existía definición de Pyme. Una vez definidas, se llegó también a varias tipologías de empresas, entre ellas "geolocalizadas" contra "no-geolocalizadas". Esto distinguiría, por ejemplo, a una empresa extractiva o del sector agropecuario o a una gran fábrica de golosinas o de cristal –que en su alrededor crece una comunidad– de una empresa de consumo masivo, como un banco u otro servicio financiero, que si bien tiene oficinas y empleados, no impacta en una comunidad".

"La licencia social o para operar se relaciona precisamente con las empresas vinculadas a la geolocalización; normalmente siempre tuvieron un rol social, al principio por necesidad para facilitar la vida de los operarios imprescindibles para realizar su actividad, y porque a medida que crecían fueron necesitando que también creciera la comunidad en la que estaban. Todo esto evolucionó, por eso decimos que el concepto de licencia social tampoco es nuevo sino que mutó, porque si mutaron los demás conceptos es natural que también evolucionara el concepto que describe la vinculación entre empresa y comunidad. Por eso,


entendemos que no es que se trate de un concepto nuevo sino de uno que se fue ajustando a la estructura empresarial de antes y de hoy".

En cuanto al concepto de negocios inclusivos, según el glosario del trabajo, implica "integrar a la población de la base de la pirámide como aliado estratégico de la empresa en el desarrollo del negocio, en este sentido, la población de la base de la pirámide puede adoptar diferentes roles en la actividad empresarial (como proveedor, distribuidor, empleado o cliente)".


Resumen ejecutivo del programa

Desde el Espacio de Negocios Inclusivos (ENI Di Tella) se definen los negocios inclusivos como iniciativas que tienen el objetivo (la intencionalidad) de generar un impacto social positivo a un determinado colectivo, con sostenibilidad económica genuina.


- Los negocios inclusivos pueden involucrar a toda la organización, a determinadas áreas, divisiones o a líneas de productos.
- Pueden manifestarse en:
 - El vínculo con su personal (a través de la promoción y práctica de políticas proactivas de inclusión).
 - La cadena de valor (mediante la promoción y el desarrollo de compras inclusivas o cadenas de distribución inclusivas).

	Encuadre general	Generación de impacto	Modalidad operativa
Perfil 1 (aprox. un tercio de las empresas) 	Emplean modelos conceptuales vinculados a <i>Shared Value</i> y adoptan la terminología vinculada a los negocios y/o sustentabilidad.	Externo: dan acceso a productos y servicios y/o empleo.	Trabajan con procesos transversales.
	Trabajan con lineamientos estratégicos.	Interno: obtienen un impacto económico-social.	Flexibilizan sus procesos.
	Sus programas están asociados a las líneas de negocios.		Tienen una comunicación funcional a la gestión.

Cuadro 1.a. Descripción del Perfil 1.

	Encuadre general	Generación de impacto	Modalidad operativa
Perfil 2 (más de la mitad de las empresas) 	Emplean modelos conceptuales vinculados a la teoría de los <i>Stakeholders</i> y adoptan terminología de RSE.	Externo: generan desarrollo local y/o trazabilidad de la cadena de valor.	Articulan desde la RSE/Fundación con actores externos e internos.
	Trabajan con lineamientos tácticos y locales.	Interno: obtienen licencia para operar.	Buscan flexibilizar el proceso.
	Sus programas están vinculados al área de RSE.		Comunican externamente (reportes) y difunden sus iniciativas con el fin de construir una imagen interna.

Cuadro 1.b. Descripción del Perfil 2.

	Encuadre general	Generación de impacto	Modalidad operativa
Perfil 3 (muy pocas empresas de la muestra) 	No adoptan modelos conceptuales y tienden a no tener una terminología unívoca.	Externo: desarrollan una multiplicidad de acciones no vinculadas al negocio.	Generalmente tercerizan en OSC sus acciones.
	No trabajan con lineamientos definidos de acción.	Interno: obtienen reputación (imagen/clima).	No alteran procesos.
	Sus programas no están en un área autónoma.		Buscan tener vínculos directos con los empleados.

Cuadro 1.c. Descripción del Perfil 3.

Tipo de vínculo con el *core business*

	Vinculado	No vinculado
Marco Conceptual	Perfil 1 Productos y servicios: Líneas de negocios Cadenas de valor: vinculadas al negocio.	∅
	Perfil 2 Productos y servicios: Proyecto piloto Inclusión de empleados Cadenas de valor: vinculadas a la licencia para operar.	Compras inclusivas de insumos no críticos. Voluntariado corporativo y/o comunidad: vinculados con las <i>core competences</i> .
	Perfil 3	∅ Voluntariado corporativo y/o comunidad: no vinculados con las <i>core competences</i> .

Cuadro 2. Los programas según los dos criterios de análisis desarrollados en este relevamiento, los perfiles y el tipo de vínculo del programa con el *core business*.

- El desarrollo y/o acceso a propuestas de valor (producto/servicios) o prestando servicios de desarrollo de conocimiento y aptitudes a determinados colectivos.
- Modalidades operativas
 - Vínculos externos
 - Vínculos internos
 - Procesos
 - Comunicación

El objetivo general del relevamiento es indagar cómo desarrollan acciones con impacto social las grandes empresas en la Argentina y cómo se enmarcan esos programas en su modelo de negocio.

En tanto que los objetivos específicos de esta investigación son 1) desarrollar un marco conceptual sobre cómo se organizan las empresas para llevar adelante sus programas con impacto social, y 2) obtener una comprensión de los programas con impacto social, distinguiendo entre aquellos vinculados con el *core business* y los no vinculados con el *core business*.

Con ese fin, en colaboración con Ashoka (N. de la R.: organismo no gubernamental que promueve la cultura emprendedora y la innovación social) entrevistamos en profundidad a 38 grandes empresas que operan en la Argentina y que realizan programas con impacto social.

El análisis de las entrevistas permitió al ENI Di Tella elaborar un marco conceptual que articula tres grandes categorías designadas y sus subcategorías:

- Encuadre general
 - Modelo conceptual
 - Lineamientos de acción
 - Área interna que gestiona el programa
- Generación de impacto
 - Externo
 - Interno

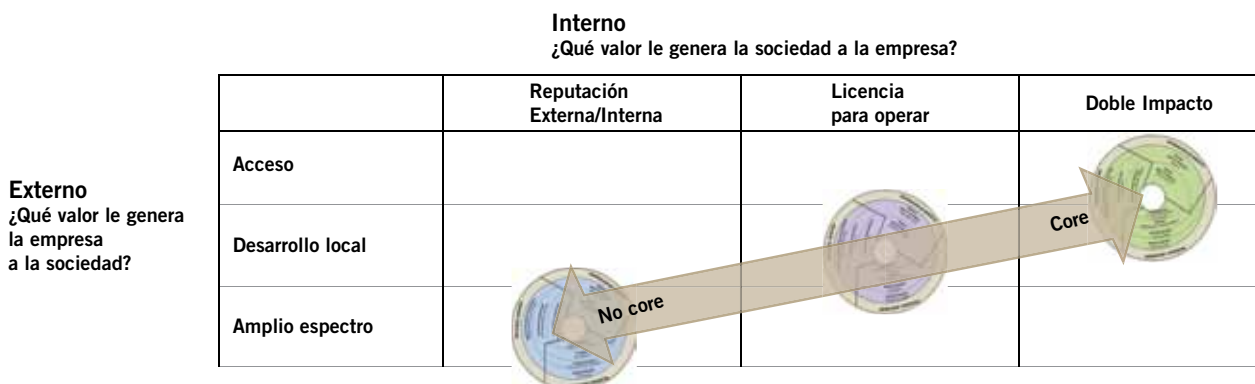
El marco conceptual permitió identificar tres perfiles. Se trata de arquetipos ideales que muestran alta coherencia externa, con los objetivos con impacto social perseguidos, armonía interna, sobre cómo se organizan las empresas para llevar adelante sus programas, y gran disparidad entre sí (Cuadros 1.a, 1.b y 1.c).

El análisis de las entrevistas permitió distinguir ocho tipos de programas. Estos fueron clasificados según su vínculo con el *core business*. Se encontraron:

- Cinco vinculados con *core business*
 1. Productos y servicios: líneas de negocios
 2. Productos y servicios: proyecto piloto
 3. Inclusión de empleados
 4. Cadenas de valor: vinculadas al negocio
 5. Cadenas de valor: vinculadas a la licencia para operar
- Tres no vinculados con *core business*
 6. Compras inclusivas de insumos no críticos
 7. Voluntariado corporativo y/o comunidad: vinculados a las *core competences*
 8. Voluntariado corporativo y/o comunidad: no vinculados a las *core competences*.

Se evidenció un claro vínculo entre los perfiles de cómo se organizan las empresas para llevar adelante sus programas y los tipos de programas.

Las empresas, para cada programa, analizan su impac-



Cuadro 3. Relación entre los tipos de generación de Impacto (externo/interno), los perfiles y el tipo de vínculo con el *core business*.

to externo, es decir, el valor que la empresa le genera a la sociedad. Este puede tomar tres formas: 1) brindar acceso a productos y servicios o generar inclusión a través de empleo; 2) proveer desarrollo local; o 3) producir un impacto de amplio espectro (por ejemplo, asistencia en emergencias, capacitaciones, etc.). Asimismo, las empresas analizan su impacto interno, es decir, el valor que la sociedad le genera a la empresa. Este también puede tomar tres modalidades: 1) alcanzar el doble-impacto (económico-social); 2) obtener licencia para operar; o 3) adquirir valor en términos de reputación/imagen (externa/interna). Se pudo establecer una relación entre los tipos de generación de impacto, el tipo de vínculo con el *core business* que tiene el programa y los perfiles.

El relevamiento, Programas con Impacto Social de las Grandes Empresas (2014-2016) brinda dos grandes beneficios.

Por un lado, cubre un importante vacío de información; por ejemplo, actualmente se conoce el estado del arte de los programas con impacto social de las grandes empresas en la Argentina: los tipos de programas que se llevan a cabo y el marco conceptual dentro del cual se implementan. Este conocimiento permite esbozar una serie de reflexiones sobre los aspectos pendientes que, a futuro, deberán encararse.

- Se registró que si bien hay una búsqueda de programas con impacto social, aún hay pocos programas vinculados con el *core business* de perfil 1 (verde).
- Las empresas llevan adelante una multiplicidad de tipos de programas, en general, dentro de un mismo perfil. Por ejemplo, las empresas que pertenecen al perfil 2 (violeta) realizan proyectos piloto de productos y servicios y compras inclusivas; mientras que las empresas del perfil 1 (verde) desarrollan líneas de negocios de productos y servicios y cadenas de valor vinculadas al negocio.
- Se puede deducir que la idea de que hay una evolución progresiva entre perfiles es errónea; si bien todos los programas con perfil 1 (verde) fueron en algún momento perfil 2 (violeta), esto no implica que todos los perfiles 2 serán, evolutivamente perfiles 1. Los pasajes requieren de saltos cualitativos en sus marcos conceptuales: en su encuadre general, en su tipo de generación de impacto y en sus modalidades operativas. Por ejemplo, un programa de compras inclusivas no es, necesariamente, la antesala de un programa de cadenas de valor vinculadas al negocio.
- Si bien los empleados son reconocidos como uno de los grupos de interés (*Stakeholders*) prioritarios de las empresas y el mercado laboral es el primer “vínculo de negocios” de una empresa; aún falta una mirada holística. Por ejemplo, las actividades de inclusión y diversidad, dirigidas a colectivos que pueden tener dificultad en su inserción laboral y/o en su interacción y construcción de vínculos laborales dentro de la organización, debieran de integrarse con los otros programas que la empresa lleva adelante.

Por otro lado, al desarrollar un marco conceptual se provee a las empresas, una herramienta de diagnóstico y gestión. En la actualidad, las empresas pueden auto-diagnosticarse, es decir, conocer el encuadre general que utilizan (modelo conceptual, lineamientos de acción y área

interna que gestiona el programa); el tipo de generación de impacto que obtienen (externo e interno) y las modalidades operativas con las que implementan sus programas (vínculos externos, vínculos internos, procesos y comunicación). Adicionalmente pueden emplear los tres perfiles como *benchmark*, con el cual constatar sus programas.

Algunos datos técnicos del estudio

El programa en su totalidad, que puede ser descargado aquí: www.utdt.edu presentaba:

Universo: grandes empresas en la Argentina que realizan programas/acciones con impacto social. Este universo no está definido con claridad, es decir, no existe un listado completo de las grandes empresas, que realizan programas/acciones con impacto social, por lo cual fue necesario construirlo. Esta tarea implicó (1) enumerar las empresas que, en la Argentina, realizan programas/acciones con impacto social y (2) ver cuáles calificaban como grandes empresas.

(1) A los fines de estimar las empresas que, en la Argentina, realizan programas/acciones con impacto social o declaran estar interesadas en la temática; se emplearon los listados de membresía de diferentes organizaciones referentes de RSE o sustentabilidad. Las organizaciones que colaboraron compartiendo sus listados (febrero 2014) fueron:

1. Asociación Empresaria Argentina (AEA).
2. Cámara de Comercio de los Estados Unidos de América en la República Argentina (AmCham), se consideraron únicamente empresas que forman parte del Comité de Sustentabilidad.
3. Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible (CEADS).
4. Grupo de Fundaciones y Empresas (GDFFE).
5. Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (IARSE).
6. Nuevos Aires.
7. Red Interamericana de Fundaciones y Acciones Empresariales para el Desarrollo de Base (RedEAmérica).

(2) No todos los miembros de estas organizaciones son grandes empresas, algunos son pequeñas y medianas (PYMES), otros son emprendimientos e, incluso, algunos son organizaciones de la sociedad civil (OSC). Hubo entonces que seleccionar aquellos miembros de las organizaciones que efectivamente eran grandes empresas.

- Se solicitó a cada organización que nos indicara cuáles de los miembros eran grandes empresas. La gran mayoría no pudo indicarlo con precisión. Por ejemplo, IARSE aclaró que casi todos los miembros que pertenecen a la Categoría Oro son grandes empresas, en cambio los que pertenecen a la Categoría Plata son empresas medianas (exceptuando algunas grandes empresas que son conocidas) y los que pertenecen a la Categoría Bronce, son empresas pequeñas. Esta situación implicó comprender los criterios empleados en la Argentina a los fines de definir cuál es una empresa grande.
- En la Argentina, las grandes empresas se definen según la facturación y el monto varía de acuerdo con los diferentes sectores: agropecuario, comercio, cons-

Test de auto-diagnóstico

El grupo investigador desarrolló este test como herramienta de auto-diagnóstico para que cada empresa pueda identificar los perfiles de sus programas con impacto social:

- Complete el siguiente cuestionario teniendo en mente un único programa de impacto social.
- Marque con un círculo el número que corresponda con la respuesta elegida.
- Todas las apreciaciones son válidas, no hay respuestas correctas o incorrectas.
- Para cada pregunta listada puede seleccionar más de una respuesta.

Programa con impacto social a evaluar: _____ (por ejemplo, "Voluntariado Corporativo")⁹

ENCUADRE GENERAL

Modelos conceptuales y terminología: en el programa...

...adoptamos el modelo conceptual de desarrollo local	2
...empleamos la teoría de los Stakeholders (Grupos de Interés)	2
...adoptamos el modelo conceptual de Shared Value (Valor Compartido)	1
...utilizamos el modelo conceptual de Licencia para Operar	2
...no empleamos un modelo conceptual en particular	3
...adoptamos terminología de triple impacto	1
...empleamos terminología propia de la Responsabilidad Social Empresaria (RSE)	2
...utilizamos terminología de Sustentabilidad - Desarrollo Sustentable	1
...utilizamos distintas terminologías en forma indiferenciada	3
...empleamos terminología habitual de negocios	1

Lineamientos de acción: en el programa...

...trabajamos a partir de lineamientos de acción definidos por la casa matriz	1
...trabajamos a partir de lineamientos de acción definidos por la alta dirección local	1
...trabajamos a partir de las propuestas que surgen de nuestros empleados	3
...trabajamos a partir de lineamientos de acción definidos por la Fundación	2
...los lineamientos son definidos, conjuntamente, con actores externos (líderes referentes de las comunidades u Organizaciones de la Sociedad Civil -OSC-)	3
...es el área de RSE o sustentabilidad la que define los lineamientos de acción	2

Área interna que gestiona el programa: el programa...

...es ejecutado por un área de negocio (compras y/o comercial)	1
...depende de la gerencia de Recursos Humanos, Relaciones Institucionales, Asuntos Públicos o Comunicación	3
...es ejecutado por el área de RSE o Sustentabilidad	2
...depende de la Fundación	2

GENERACIÓN DE IMPACTO

Tipo de impacto externo: con el programa...

...otorgamos valor a la sociedad ofreciendo acceso a productos y servicios	1
...generamos valor a la sociedad incluyendo organizaciones de base en la cadena de valor vinculada al negocio (por ejemplo, materias primas)	2
...otorgamos valor a la sociedad brindando acceso a empleo	1
...producimos valor a la sociedad a través de fomentar el desarrollo local	2
...otorgamos valor a la sociedad favoreciendo a diversos colectivos	3
...generamos valor a la sociedad incluyendo organizaciones de base en la cadena de valor no vinculada al negocio (ejemplo, mediante regalos empresariales, catering, etc.)	2

Tipo de impacto interno: con el programa...

...adquirimos reputación externa (imagen)	3
...obtenemos licencia para operar	2
...alcanzamos resultados de doble impacto (económicos y sociales)	1
...obtenemos trazabilidad de la cadena de valor	2
...adquirimos reputación interna (clima laboral)	3

MODALIDAD OPERATIVA

Vínculos externos: para llevar adelante el programa...

...operamos en forma autónoma (sin vincularnos con otros actores)	1
...lo articulamos con otras empresas	2
...operamos en alianza con OSC	2
...lo articulamos con un conjunto de actores (públicos, privados y OSC)	2
...lo tercerizamos en alguna OSC	3
...operamos en alianza con el sector público	2

Vínculos internos: en el programa...

...se opera transversalmente con otras áreas de la empresa, como en cualquier otra operación del negocio	1
...un área (RSE, sustentabilidad, recursos humanos, relaciones institucionales, etc.) es quien articula las actividades	2
...los empleados acercan sus propuestas	3
...la Fundación coordina las actividades	2

Procesos: para llevar adelante el programa...	
...tuvimos que institucionalizar cambios en los procesos	1
...no fue necesario hacer modificaciones en los procesos	3
...aún estamos trabajando en los cambios de procesos que necesita el programa	2
...desarrollamos capacitaciones para el personal	3
Comunicación externa: la comunicación externa del programa...	
...está centrada en la difusión del producto y/o servicio	1
...está orientada a la presentación de reportes de gestión Global Reporting Initiative (GRI) y/o sustentabilidad	2
...está focalizada en potenciar nuestra imagen de marca / reputación	3
...está focalizada en afianzar los vínculos con la comunidad (licencia para operar)	2
Comunicación interna: la comunicación interna del programa...	
...es de gestión; como la de cualquier otra operación del negocio	1
...está focalizada en mejorar el clima laboral	3
...está dirigida a informar a nuestros empleados sobre la actividad	2
...es escasa / no comunicamos internamente	3

TABLA DE RESULTADOS

Marque en la columna "resultados" (Cuadro 6) las respuestas obtenidas para cada categoría.

RESULTADOS Número seleccionado

CATEGORÍAS		1	2	3
ENCUADRE GENERAL	Modelos conceptuales y terminología			
	Lineamientos de acción			
	Área interna que gestiona el programa			
GENERACIÓN DE IMPACTO	Generación de impacto externo			
	Generación de impacto interno			
MODALIDAD OPERATIVA	Vínculos externos			
	Vínculos internos			
	Procesos			
	Comunicación externa			
	Comunicación interna			

Anote el número predominante de sus respuestas: 1, 2 o 3

Cuadro 6. **Tabla de Resultados.**

trucción, industria y minería, y servicios. La Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional (SEPYME) es el organismo que establece cuáles son los valores de las ventas totales anuales que no deben superar las empresas para ser consideradas Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MI-PYMES)². Por consiguiente, si superan esos valores pueden ser considerados grandes empresas. Sin embargo, conocer el valor de corte era solo parte de la solución, era necesario que conociéramos, además, el monto de facturación de las empresas listadas.

- A través de Nosis S.A. Información Comercial y Crediticia de Empresas y Personas³ se accedió al rango de facturación estimada de las empresas, pero los rangos que allí se establecen son demasiado amplios. Por ello, se complementó esta información con diversas fuentes: 1) empresas que cotizan, cotizaron en el pasado o están en trámite en las Bolsas de Comercio de la República Argentina⁴; 2) empresas que forman parte del ranking de empresas de la *Revista América Economía*⁵; y 3) analizando los sitios *web* de las restantes empresas para detectar la cantidad de oficinas que poseen, los países en donde están presentes y en donde operan, así como también otras características

propias de las grandes empresas.

- Este procedimiento permitió clasificar 184 firmas como grandes empresas que declaran estar interesadas en la temática. El trabajo busca incluir solo a las que efectivamente realizan actividades con impacto social; excluyendo aquellas que tienen un compromiso marginal con lo social. Para ello el criterio fue que debían ser parte de al menos dos de las organizaciones referentes, contar con una Fundación⁶, adherir al Pacto Mundial de las Naciones Unidas o realizar informes siguiendo el *Global Reporting Initiative* (GRI).
- Aplicando este filtro se obtuvieron 61 sesenta y una empresas que se consideraron el universo de la investigación. Definido el universo, la siguiente decisión fue establecer los criterios para la selección de la muestra.

Muestra: compuesta por un total de 38 empresas seleccionadas siguiendo el criterio de muestreo no probabilístico, razonado. El criterio fue contar con una buena representatividad de:

- Localización geográfica (geo-localizadas, no geo-localizadas)
- Origen del capital (nacional o transnacional)

- Sector (agro, finanzas, consumo masivo, extractivas, B2B)

Metodología: esta es una investigación cualitativa basada en entrevistas presenciales con una guía pautada (Anexo II) y complementada con información pública (sitios web e informes de sustentabilidad). El análisis adopta el método inductivo (Creswell 2003⁷, Gummesson 2000⁸), es decir, por medio del estudio del texto (discurso) de las entrevistas se identifican categorías sintéticas, generalizables. El informe presenta los resultados de forma colectiva.

Interpretación de los resultados

Cada uno de los perfiles sintetiza, a modo de arquetipo, cómo se organizan las empresas para llevar adelante sus programas con impacto social. Estos arquetipos no reflejan la realidad, sino que son perfiles ideales que representan: a) alta coherencia externa, con los objetivos con impacto social perseguidos; b) armonía interna, sobre cómo se organizan las empresas para llevar adelante sus programas; y c) gran disparidad entre sí. El número predominante, representa el perfil que más se aproxima al accionar de su empresa en el programa _____ . Esta es la descripción del perfil que se corresponde con su número predominante.

Perfiles de cómo se organizan las empresas para llevar adelante sus programas

El análisis de las entrevistas permitió elaborar un marco conceptual y puso en evidencia que las empresas varían en sus marcos conceptuales, es decir, las empresas para llevar adelante sus programas, adoptan distintos encuadres generales, diversas formas de generación de impacto y una multiplicidad de modalidades operativas.

Las entrevistas nos permitieron identificar tres perfiles que sintetizan, a modo de arquetipos, cómo se organizan las empresas para llevar adelante sus programas con impacto social. Los arquetipos no reflejan la realidad, sino que son perfiles ideales¹⁰. Los arquetipos deben presentar: a) alta coherencia externa, con los objetivos con impacto social perseguidos; b) armonía interna, sobre cómo se organizan las empresas para llevar adelante sus programas; y c) gran disparidad entre sí. Los tres perfiles que hemos identificado responden a esta regla y han sido caracterizados como Perfil 1 (verde), Perfil 2 (violeta) y Perfil 3 (azul).

- El **Perfil 1** (verde), un tercio de las empresas (Figura 5.a.):
 - Encuadre general: emplean modelos conceptuales vinculados a la teoría de los *Stakeholders* y adoptan terminología de RSE (por ejemplo, grupos de interés), trabajan con lineamientos tácticos y locales, y sus programas están asociados a las áreas de negocios.
 - Generación de impacto: desde lo externo, dan acceso a productos y servicios, y/o empleo e, internamente, obtienen impacto económico-social.
 - Modalidad operativa: trabajan con procesos transversales, flexibilizan sus procesos, la comunicación interna es funcional a la gestión y la externa busca difundir sus productos y servicios.
- El **Perfil 2** (violeta), más de la mitad de las empresas (Figura 5.b.):



Figura 5.a. Perfil 1.

- Encuadre general: emplean modelos conceptuales vinculados a la teoría de los *Stakeholders* y adoptan terminología de RSE (por ejemplo, grupos de interés), trabajan con lineamientos tácticos y locales, y sus programas están vinculados al área de RSE.
- Generación de impacto: desde lo externo, generan desarrollo local y/o trazabilidad de la cadena de valor e, internamente, obtienen licencia para operar.
- Modalidad operativa: articulan desde la RSE/Fundación con actores externos e internos, buscan flexibilizar procesos y comunican externamente (generan informes, buscan reforzar el vínculo con la comunidad y fortalecer la reputación) y difunden internamente sus iniciativas con el fin de construir una imagen.

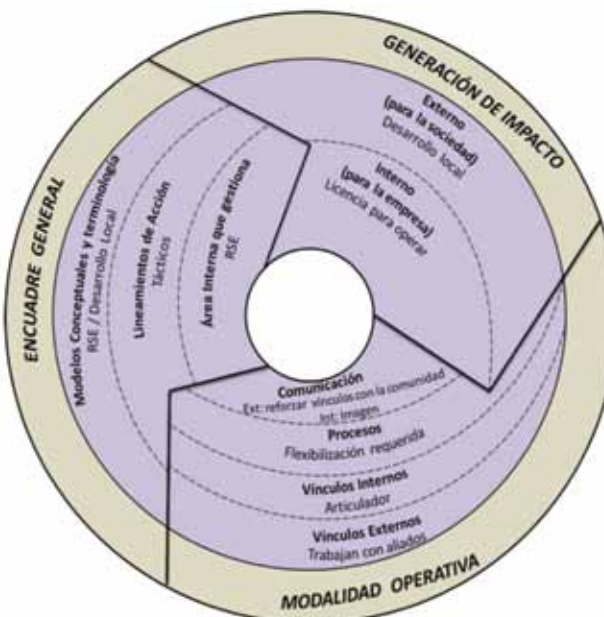


Figura 5.b. Perfil 2.

- El **Perfil 3** (azul), muy pocas empresas (Figura 5.c.):
 - Encuadre general: no adoptan modelos conceptuales y tienden a no tener una terminología unívoca, no trabajan con lineamientos definidos de acción y sus programas no están encuadrados en un área autónoma.
 - Generación de impacto: desde lo externo, desarrollan una multiplicidad de acciones no vinculadas al negocio e, internamente, obtienen reputación externa (imagen) y/o interna (clima).
 - Modalidad operativa: no alteran procesos, ya que generalmente, tercerizan en OSC sus acciones, buscan tener vínculos directos con los empleados y la comunicación externa e interna está finalizada al desarrollo de una imagen positiva.

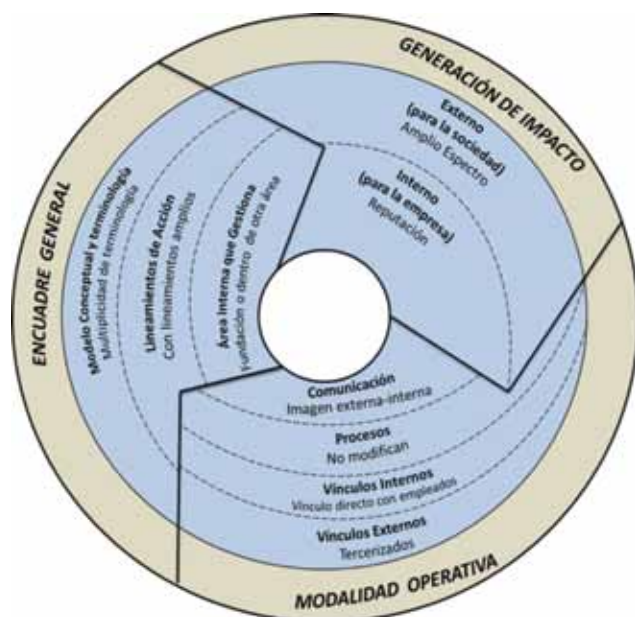


Figura 5.c. Perfil 3.

Como se mencionó, el objetivo general del relevamiento fue indagar cómo desarrollan acciones con impacto social las grandes empresas en la Argentina, y cómo se enmarcan esos programas en su modelo de negocio. En tanto que los objetivos específicos de esta investigación fueron: (1) desarrollar un marco conceptual sobre cómo se organizan las empresas para llevar adelante sus programas con impacto social; y (2) obtener una comprensión de los programas con impacto social, distinguiendo entre aquellos vinculados con el *core business* y los no vinculados con el *core business*.

Así, el análisis de las entrevistas permitió:

1. Elaborar un marco conceptual que articula tres grandes categorías y subcategorías, designadas:
2. Identificar tres perfiles (arquetipos ideales) de cómo se organizan las empresas para llevar adelante sus programas.
3. Distinguir ocho programas según su tipo de vínculo con el *core business*.
4. Asociar los ocho tipos de programas con impacto social a los tres perfiles.
5. Evidenciar que la elección de tipo de generación de impacto está asociada al tipo de vínculo que el pro-

- grama tiene con el *core business* y con el tipo de perfil.
6. Releva una disociación, en el mundo empresarial, entre los programas de inclusión y diversidad y los programas con inclusión de empleados. El análisis del discurso empresarial podría proveer la causa de la división; pareciera que existen dos focos: el primero “hacia adentro”, y el segundo “hacia afuera” de la empresa.
7. Constatar que, en términos de desafíos estratégicos, los programas con tendencia al Perfil 1 (verde) buscan expandirse; mientras que los programas con tendencia al Perfil 2 (violeta) buscan consolidarse y/o avanzar hacia el próximo estadio de compromiso.
8. Verificar que, en relación a los desafíos vinculados a la evaluación, los programas con tendencia al Perfil 1 (verde) aún buscan sistematizar la generación del impacto social; mientras que los programas con tendencia al Perfil 2 (violeta) tratan de pasar de medir costos/eficiencia a generar resultados económicos de los programas, así como medir el alcance de su impacto social.
9. Comprobar que, en términos de desafíos vinculados a los aspectos operativos, los programas vinculados con el *core business* aún necesitan consolidar los equipos interdisciplinarios, pasar de la mirada de la “flexibilización” (que implica siempre un accionar de excepción) a la generación de nuevos procedimientos, así como esclarecer los vínculos con los actores externos (institucionalización). Por su parte, los programas no vinculados con el *core business* mencionan primordialmente dificultades asociadas a la rigidez de los procedimientos, diferencias culturales (entre las empresas y los emprendimientos de base o las OSC). ■

Referencias

1. El área o actividad primaria en la que una compañía fue fundada o en la que enfoca sus operaciones de negocio. Fuente: <http://www.businessdictionary.com/definition/Core-business.html>
2. Fuente: <http://www.infoleg.gov.ar/infolegInternet/ane-xos/210000-214999/212683/norma.htm>
3. Fuente: <http://www.nosis.com.es>
4. Fuente: <http://www.cnv.gob.ar>
5. Fuente: <http://rankings.americaeconomia.com>
6. En este relevamiento no consideramos las acciones llevadas a cabo por Fundaciones de empresas que actúan en modo independiente de la empresa.
7. Creswell, J. W. (2003) *Research Design, Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*, Thousand Oaks: Sage, 2nd Edition.
8. Gummesson, E. (2000) *Qualitative Methods in Management Research*, 2nd edition, London: Sage.
9. Para evaluar más de un programa, utilice las copias adicionales del Test de auto-diagnóstico que se encuentran en el Anexo IV, página 94.
10. Un arquetipo (del griego αρχη, arjé, ‘fuente’, ‘principio’ u ‘origen’, y τυπος, tipos, ‘impresión’ o ‘modelo’) es prototipo ideal que sirve como ejemplo de perfección de algo. Fuente: Oxford Dictionaries.