



**Rubén Rodríguez Garay**

**María Teresa Kobila**

**Claudia Morbelli**

**Marisa Parolin**

**Natalia Chiaramoni**

*Instituto de Investigaciones y Asistencia Tecnológica en Administración, Escuela de Administración.*

## **LAS FUNDACIONES COMO ESTRATEGIAS DE LAS EMPRESAS CON CULTURA RESPONSABLE.**

### **INTRODUCCION**

La actuación de las organizaciones en el mercado laboral no es neutra, el accionar de cada tipo de organizaciones provoca impactos diferentes. Este trabajo se focaliza en fundaciones creadas a partir de empresas con responsabilidad social, en la ciudad de Rosario. Estas empresas socialmente responsables, han creado fundaciones para desplegar programas con fines sociales que escapan a su objetivo comercial.

El perfil y la forma de intervención propias de estas fundaciones influyen, en distintos grados en la empleabilidad y calidad de vida de las personas. Si bien la realidad evidencia particularidades, es precisamente en este aspecto en el cual nos hemos centrado. En este sentido, estas organizaciones tienen una serie de características que las hacen diferentes a otras y las mismas han provocado transformaciones diferentes en la sociedad.

La diversidad de motivaciones y perfiles de sus fundadores -con distintos niveles de formación y de conocimientos específicos- resultan claves para dilucidar las causas de la creación de fundaciones como apéndices de sus respectivas empresas y de los propósitos disímiles que persiguen así como las actividades que desarrollan.

Esas motivaciones, formaciones, valores y presunciones contribuyeron a conformar una cultura particular que, sumados a cierta creatividad y decisiones estratégicas, dieron impulso y continuidad a reconocidas fundaciones que desarrollan conocimientos específicos y fortalecen diversas competencias profesionales. Así, se desarrollan y potencian aptitudes o capacidades y habilidades o destrezas que impactan de manera positiva en las propias empresas y en el contexto. Las fundaciones, por su accionar, generan una dinámica de fuerte impacto social, en otras organizaciones y actores sociales contextualmente relacionados.

Desde la disciplina Administración, con énfasis en la problemática de cultura y gestión organizacional, resultó interesante abordar el desempeño de tres fundaciones, como actores claves dentro del marco de la economía social.



La esencia de este trabajo de investigación radica básicamente en analizar las causas de creación de las fundaciones, los valores que detentan, el estilo de gestión de sus administradores y su tendencia al compromiso social con la comunidad.

Nuestro interés reside en ampliar y difundir conocimientos que pueden ser útiles para estimular a otros actores en la formulación de políticas, proyectos, programas, planes y actividades en el tratamiento de problemáticas similares.

## **1. JUSTIFICACIÓN Y ALCANCE**

Desde hace más de seis años, este equipo está trabajando en la línea de investigación "Organizaciones de la economía social", específicamente en el análisis de su cultura y gestión. La investigación está radicada en el Instituto de Investigaciones y Asistencia Tecnológica en Administración dependiente de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística de la Universidad Nacional de Rosario, República Argentina.

Este trabajo forma parte de un proyecto de mayor alcance denominado "Organizaciones con fines sociales en la ciudad de Rosario". Precisamente, el presente aborda el estudio de uno de los actores que integran la economía social o solidaria: las fundaciones.

Las fundaciones, a partir de múltiples programas y diversidad de acciones, han contribuido en mayor o menor medida a transformaciones de tipo social, político, económico y cultural en el contexto de la sociedad en que operan, impulsando el desarrollo integral de las personas y organizaciones en general.

En esta ocasión, la descripción y análisis se centró en tres fundaciones localizadas en la ciudad de Rosario surgidas a partir de diversas motivaciones e intereses de los dueños o referentes de las empresas que les dieron origen. Los criterios empleados para la elección de los casos fueron la trayectoria y el reconocimiento público de sus acciones, así como la facilidad de acceso y la posibilidad de obtener información fidedigna.

Se destaca que el estudio se limitó a explorar el impacto que tienen en la comunidad los programas con fines sociales desarrollados por las fundaciones elegidas. En tanto, no se consideró la gestión de las empresas que les dieron origen, quedando pendiente este análisis para futuras investigaciones.

## **2. LINEAMIENTOS TEÓRICOS**

### **2.1. Cultura organizacional y valores**

Todas las organizaciones, independientemente de su forma jurídica, su naturaleza y tamaño, además de generadoras de riquezas, son estructuras humanas poseedoras de una cultura y de un conjunto de valores que definen su identidad.

La cultura organizacional, se caracteriza por atravesar toda la organización, reflejando la forma de pensar, sentir y actuar de sus miembros. La fuente principal en la



conformación de la cultura está en sus líderes. Ellos logran a través de procesos de socialización que los miembros aprendan y transmitan la cultura y que la empresa pase de ser simplemente un sistema técnico a una organización en donde las personas se identifican y comprometen. El corazón de la cultura o personalidad de una organización se encuentra en sus creencias y en sus valores. En ocasiones, estos valores son explícitamente declarados, otras en cambio, permanecen subyacentes, pero siempre están presentes. Los valores, más que palabras enunciadas, son estructuras mentales intangibles significativas y al traducirse en conductas y comportamientos, se convierten en algo muy poderoso y frecuentemente son reconocidos como factores de diferenciación organizacional. Todo proyecto humano se dirige en base a determinados valores, siendo éstos orientadores, cohesionadores y legitimadores de su accionar.

La Dirección por Valores es una forma de liderazgo estratégico de carácter humanista e integrador. Es algo así como el marco ideológico de la empresa, el cual orienta las conductas y decisiones. El término "Dirección por Valores"<sup>1</sup> supone un modelo más evolucionado e integrador que las anteriores filosofías de "Dirección por Objetivos" o la "Dirección por Instrucciones".

Esta forma de dirección fomenta una cultura orientada hacia la gestión responsable que permite balancear las necesidades de la empresa con las expectativas de sus grupos de interés de manera de lograr que ésta pueda alcanzar sus fines primordiales -de naturaleza económica- y los esenciales -de naturaleza social-. Para lograrlo, la dirección deberá equilibrar las dimensiones política, económica y social, tratando de interrelacionar y resolver las tensiones que se producen entre las racionalidades propias de cada una.

## **2.2. La Responsabilidad Social como valor**

En la actualidad, nos encontramos ante un nuevo paradigma, en dónde la gestión responsable trasciende la preocupación por la maximización de ganancias e incluye la protección y el mejoramiento del bienestar de la sociedad.

La responsabilidad social, como enfoque de gestión ético, induce a comportamientos responsables hacia todas las personas que interactúan con la empresa - accionistas, empleados, proveedores, entidades financieras, gubernamentales, etc.- de forma tal de conquistar la confianza de todos ellos y la reputación necesaria para legitimarse ante la sociedad.

Así, desde diferentes organismos internacionales como la Comunidad Europea - European Framework for Corporate Social Responsibility- y las Naciones Unidas -Global Compact- se ha impulsado un nuevo concepto de empresa basándose en la Responsabilidad Social Corporativa (RSC).

---

<sup>1</sup> García, S. y Dolan, S.; "La dirección por valores", 1997.



Los principios generales de la responsabilidad social corporativa rigen el comportamiento socialmente responsable de la organización que debe ser congruente con el concepto, los objetivos de cohesión social, crecimiento económico, protección del medioambiente y las necesidades de los stakeholders.

Kliskberg entiende que toda organización debe concebirse como una institución social que tiene determinados fines y es influida por el medio en el cual está inmersa, siendo, la cuestión social y el comportamiento ético relevantes, por ello propone incorporar la responsabilidad social corporativa como estrategia de la empresa<sup>2</sup>.

No obstante, la cuestión de la implementación de valores éticos en las organizaciones es una cuestión eminentemente práctica que plantea dilemas éticos que pueden abordarse desde diversas perspectivas, pero lo importante es poder entender las implicancias de los problemas y cómo éstos pueden solucionarse.

Según Etkin<sup>3</sup>, la responsabilidad social en las organizaciones es un tema complejo y controvertido por sus alcances, como lo es la ética en el gobierno de las organizaciones.

Siguiendo estos autores, la empresa debe plantearse un modelo de gestión que tenga en cuenta: la formalización de políticas y procedimientos en los ámbitos económico, social y medioambiental, en relación con los diferentes grupos de interés de la empresa, la comunicación y transparencia de los resultados alcanzados en estos ámbitos y la verificación y contrastación externa de los mismos.

En consecuencia, algunos interrogantes tales como: ¿Las empresas analizan el impacto social de sus actividades? ¿Cómo llevan a cabo la evaluación de dicho impacto? ¿Las fundaciones cuentan con elementos de dirección y gestión consistentes que les permitan elaborar una base conceptual sólida sobre la cual desarrollar el modelo de empresa ciudadana y que contribuye al desarrollo sostenible? ¿Cuáles son los criterios necesarios para la verificación y contrastación de las actuaciones de formalización y transparencia que supone la RSC?, ¿El sistema de información de las empresas permite efectuar la evaluación del impacto social?, constituyen el punto de partida sobre los cuáles se orienta este trabajo.

### **2.3. Las fundaciones como dispositivo de la responsabilidad social**

Las fundaciones constituyen un tipo de organización no gubernamental (ONG) en donde sus miembros se asocian libremente para contribuir a la solución de problemas comunes, actuando de manera colectiva y directa dentro del sistema.

El propósito de las fundaciones radica básicamente en llevar adelante proyectos sociales. La misión principal siempre está asociada a la creación de valor social y no de valor económico. Entre sus fines, se encuentran: la protección de derechos humanos,

---

<sup>2</sup> Kliskberg, B., "Más ética, más desarrollo", Buenos Aires, 2008.

<sup>3</sup> Etkin, J., "Política, Gobierno y Gerencia de las Organizaciones", Santiago de Chile, 2000.



resolver problemas medioambientales, investigación científica, actividades educativas y/o culturales, mejoras laborales, etcétera.

Presentan ciertas características específicas que las diferencian de otras organizaciones: tienen personería jurídica y patrimonio. El patrimonio aportado por los fundadores puede provenir de subsidios, legados, herencias y/o donaciones y puede acrecentarse con sus rentas y nuevos aportes de personas que deseen cooperar con los objetivos de la Fundación y con los fondos de cualquier actividad lícita que genere ingresos, acordes con el carácter no lucrativo de la entidad. Es una organización democrática basada en principios cooperativos que constituyen las reglas básicas de funcionamiento. La dirección y administración se realiza a través de un Consejo de Administración.

En la Argentina, las fundaciones se rigen por la ley 19836 que establece los requisitos para su creación, funcionamiento, organización, sistemas de información y otros requisitos. En el año 1994 se fundó FEDEFA -Federación de Fundaciones Argentinas- que estableció como misión, fortalecer y articular la gestión de las fundaciones asociadas con el fin de construir una comunidad interactiva de organizaciones que promuevan el desarrollo integral de la sociedad.

### **3. ENFOQUE METODOLÓGICO**

Teniendo en cuenta la naturaleza y objetivos de esta investigación, se empleó metodología cualitativa de tipo exploratorio en base a estudio de casos. El abordaje cualitativo trata de comprender la realidad social como resultado de un proceso diacrónico de construcción a partir de la lógica y el sentir de sus actores y por ende, desde sus propias visiones.

Los casos abordados refieren a tres fundaciones de la ciudad de Rosario creadas a partir del interés de empresas pertenecientes a diferentes sectores productivos, a fin de canalizar sus estrategias de responsabilidad social. "La única fuerza del estudio del caso es su habilidad de tratar con una variedad llena de evidencia –los documentos, artefactos, entrevistas, y observaciones- más allá de lo que podría estar disponible en el estudio histórico convencional"<sup>4</sup>

Inicialmente, se realizó una exploración corporativa a través de las páginas Web de las fundaciones objeto de estudio. Luego se comenzó el trabajo de campo, que se extendió durante gran parte del año 2012. En este tiempo, se realizaron entrevistas en profundidad a representantes e informantes claves con el propósito de confrontar y ampliar la información preliminar. Asimismo, se realizaron observaciones personales y directas y revisión documental (folletos, boletines y carpetas) suministrada por responsables institucionales autorizados.

Se obtuvo una visión general de las fundaciones desde la mirada de sus representantes así como un enfoque particular sobre las organizaciones bajo estudio. Se

---

<sup>4</sup> Yin, R. "Investigación sobre estudio de casos", México, 2004, Pág.6



recabó información sobre sus orígenes, su misión, sus valores, su organización, formas de gestión, sus programas, sus acciones y datos estadísticos sobre algunos indicadores relevantes. A través de la observación personal y directa, se obtuvo una visión sobre los elementos tangibles y factores visibles de su cultura organizacional.

En el proceso de diseño-recolección y análisis se fue interpretando y construyendo el presente trabajo, procurando una explicitación de los casos en relación a los objetivos propuestos.

Finalmente, se espera que a partir de los resultados obtenidos y de las reflexiones planteadas se inicien nuevas investigaciones que enriquezcan estos aportes.

#### **4. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA**

A partir de la década del '60 del pasado siglo, ha cambiado el punto de vista de la responsabilidad social y conjuntamente, las expectativas de la sociedad con respecto a los negocios. Desde entonces, el concepto de responsabilidad social empresaria comienza a generar argumentaciones contrarias y posiciones antagónicas acerca de si los negocios ¿deben o no volverse socialmente responsables? Actualmente, no se cuestiona el concepto de responsabilidad social en las organizaciones sin fines de lucro, donde el propósito fundacional es una "cuestión social". Pero, en las empresas, dónde se cree que el propósito fundamental es la obtención de ganancias, "lo social", deriva en fuertes debates.

En función de este dilema en la sociedad, surge la duda de ¿porqué algunas empresas deciden crear sus propias fundaciones? ¿Qué motivos tienen los directivos empresariales para tomar esa decisión? ¿Pueden vincularse los negocios con las cuestiones sociales?

Además, aparecen algunos interrogantes tales como: ¿Las empresas analizan el impacto social de sus actividades? ¿Cómo llevan a cabo la evaluación de dicho impacto? ¿Las fundaciones cuentan con elementos de dirección y gestión consistentes que les permitan elaborar una base conceptual sólida sobre la cual desarrollar el modelo de empresa ciudadana y que contribuye al desarrollo sostenible?

#### **5. OBJETIVOS**

- Narrar las causas que motivaron a las empresas a crear sus propias fundaciones.
- Describir la cultura organizacional y la estrategia de responsabilidad social de las fundaciones seleccionadas.
- Analizar los valores y comportamientos que sustentan la articulación entre las empresas y sus fundaciones.
- Inferir acerca de las similitudes y diferencias culturales de los casos estudiados.



## **6. CASOS DE ESTUDIO**

### **CASO 1:**

#### **HOLCIM ARGENTINA**

##### **Perfil de la empresa**

Es una compañía perteneciente al grupo suizo Holcim. En Argentina es una empresa líder en el sector de la construcción -producción de cementos, hormigón elaborado y agregados pétreos-. Su presencia geográfica cubre un 75% del territorio, en la región centro, norte, este y oeste de nuestro país.

Trabaja con una política de Responsabilidad Social Corporativa dirigida hacia la mejora de la calidad de vida tanto de sus colaboradores, familias y proveedores como también de toda la comunidad. Siguen los principios del desarrollo sostenible aportando propuestas innovadoras basadas en una política proactiva con los aspectos ambientales y sociales.

##### **FUNDACIÓN MINETTI**

La actividad de Fundación está enmarcada en la política de Responsabilidad Social Corporativa de Holcim Argentina y es una manifestación del compromiso de la empresa con el desarrollo sostenible. En este marco, la inversión social y las actividades de involucramiento comunitario llevadas adelante por Fundación Minetti buscan fortalecer el compromiso empresarial con su entorno físico, social e institucional.

Fue creada en 1987 con el objetivo de promover acciones que permiten mejorar la calidad de vida de las personas, acrecentar sus potencialidades, incorporar nuevas capacidades y generar nuevos conocimientos.

##### **Motivo de su creación**

Inicialmente, la empresa realizaba donaciones y colaboraciones a la comunidad, que podrían ser consideradas actividades filantrópicas. El propósito de la creación de la Fundación fue ordenar esa acción solidaria, sistematizarla a través de una institución como medio para canalizar los pedidos y apoyos comunitarios.

En la actualidad, Fundación Minetti intenta ser agente de cambio para promover el desarrollo sustentable participando, desde una posición de liderazgo, del ejercicio de la responsabilidad social en las comunidades en las que desarrolla su actividad industrial.



## Misión

La misión de la Fundación es "*apoyar proyectos e iniciativas que desarrollen las potencialidades de las personas y de las organizaciones de la sociedad, promoviendo la incorporación de capacidades para acceder a mejores condiciones de vida*".<sup>5</sup>

## Cultura y valores

La referente entrevistada manifestó: "*los valores esenciales de la fundación son fortaleza, desempeño y pasión*"...y "*estos valores son compartidos con la empresa Holcim Argentina*". Estos valores que provienen de la casa matriz de Holcim (Suiza) se fueron transmitiendo por políticas institucionales a través del área de comunicaciones internas.

Se percibe una cultura fuerte con un importante grado de adoctrinamiento y capacitación en este sentido y se reflejado en distintos eventos de socialización como, por ejemplo, en el "Family Day".

## Financiación

El trabajo de Fundación Minetti se focaliza, principalmente, en las localidades próximas a los centros de producción de Holcim Argentina: Jujuy, Mendoza, Buenos Aires, Santa Fe y Córdoba. Se procura fortalecer el compromiso empresarial con su entorno físico, social e institucional. La Fundación trabaja conjuntamente con distintos referentes de dichas regiones, elaborando estrategias y programas destinados a elevar la calidad de vida de la comunidad.

Para el cumplimiento de las acciones planificadas por la Fundación, la empresa asigna un presupuesto anual que se distribuye según las necesidades. Existe un jefe corporativo local de RSC y un comité operativo local que se reúne y garantiza cuatro encuentros anuales. El Consejo de Administración se convoca todas las semanas y evalúa las líneas de acción. Finalmente, se elabora un informe de impacto parcial y rendición parcial, como así también de rendición anual.

## Acciones

El trabajo de Fundación Minetti está orientado a tres áreas de intervención<sup>6</sup>:

- Desarrollo Social: Programas dirigidos al fortalecimiento de organizaciones de la sociedad civil, financiando proyectos, brindando asesoramiento técnico y capacitación, y promoviendo la articulación de actores locales de diferentes sectores en pos del desarrollo local.

---

<sup>5</sup> [www.fundacionminetti.org.ar/lafundacion.html](http://www.fundacionminetti.org.ar/lafundacion.html)

<sup>6</sup> Ibidem.





- Educación: Programas dirigidos a mejorar el rendimiento escolar de niños y jóvenes, promueve prácticas pedagógicas innovadoras, propicia el acceso al conocimiento en igualdad de oportunidades y facilita la participación de la comunidad en el proceso educativo.
- Fortalecimiento de la Sociedad Civil: Programas dirigidos a la capacitación y formación de líderes, dirigentes, profesionales y voluntarios de organizaciones civiles. Asistencia técnica y asesoramiento a Organizaciones sin fines de lucro.

En cada una de estas áreas, las acciones se ejecutan a través de diferentes programas. Por ejemplo, el *Programa de desarrollo local* promueve un desarrollo social proactivo, participativo y sostenible en el tiempo, para favorecer que los ciudadanos habitantes de las comunidades vecinas a los centros de producción accedan a mayores y mejores oportunidades de calidad de vida. El trabajo de desarrollo local fomenta la educación formal y la no formal, impulsando la educación en valores, fortaleciendo las organizaciones y redes sociales, estimulando las articulaciones entre la educación, el arte, la cultura y la recreación, formando actores sociales. Asimismo, promueve las economías locales, mejorando las condiciones de empleabilidad, fomentando el emprendedorismo y la asociatividad. También se alientan las iniciativas de construcción, refacción o ampliación de infraestructura edilicia de centros educativos, organizaciones comunitarias y centros de salud, mediante la entrega de bolsas de cemento.

Otro de los programas denominado *Por América* pretende apoyar a proyectos de fortalecimiento organizacional y generación de ingresos cofinanciados a organizaciones de base, redes o alianzas de ellas, con duración de 8 a 24 meses. El objetivo es mejorar las condiciones económicas de las familias de bajos ingresos de los países participantes.

Su accionar es reconocido públicamente, tan sólo como para mencionar algunos reconocimientos, tales como: "Diploma al mérito" de la Fundación Konex (1998), por su labor como fundación empresarial; "Premio Ciudadanía Empresaria en la categoría Educación y Cultura", 1º Mención Honorífica (2002); "Premio Banco Galicia - Revista Chacra" a la gestión solidaria del campo (2011), entre otros.

### **Impacto en la comunidad**

La Fundación trabaja conjuntamente con distintos actores comunitarios elaborando estrategias tendientes a elevar la calidad de vida de los ciudadanos. En este sentido, la modalidad de trabajo consiste en realizar un diagnóstico micro y macro, participativo con otras organizaciones territoriales, que aportan datos para la planificación. A partir de allí, se definen líneas de acción, destinándose un presupuesto anual que se distribuye según las necesidades.



El impacto social de sus acciones redundará en beneficios tangibles para la comunidad, en tanto diversos actores pertenecientes a sectores de alta vulnerabilidad, son capacitados y entrenados en diversos oficios que demanda el mercado laboral. Así también, esto resulta beneficioso para la propia empresa que puede encontrar en esa misma población capacitada perfiles laborales acordes a sus requerimientos.

## **CASO 2:**

### **GRUPO OSDE**

#### **Perfil de la empresa**

OSDE comenzó a desarrollar sus actividades a principios de los setenta ofreciendo, a través del sistema nacional de obras sociales, una cobertura médica para el personal jerárquico de compañías, profesionales independientes y empresarios autónomos. De organización regional en sus comienzos, a partir de 1992 se estableció un servicio homogéneo a nivel nacional.

Actualmente, la misión del grupo OSDE es brindar servicios de alta calidad en los ámbitos de salud, jubilación y seguros de retiro, privilegiando las necesidades del cliente<sup>7</sup>. Cuenta con cerca de cuatrocientos centros distribuidos en todo el territorio argentino, donde se facilita la gestión administrativa y se brinda asesoramiento personalizado a un millón y medio de asociados. Para ello, trabajan alrededor de cinco mil personas en todo el país.

El modelo de gestión de OSDE, como líder en el mercado de la salud en la Argentina, se ha extendido a través de franquicias no comerciales a Brasil y Uruguay.

### **FUNDACIÓN OSDE**

#### **Motivos de su creación**

A fines de 1991, se decidió la creación de la Fundación OSDE. Por ese tiempo, el gerente general de OSDE, junto a otras personas, tomó la iniciativa, produciéndose luego un efecto derrame hacia las demás filiales del Grupo.

*“El motivo de su creación fue apoyar y generar actividades en los campos de la salud y la cultura. A través de distintas acciones que abarcan diferentes ámbitos como el de la capacitación profesional, la prevención, las acciones sociales, el estímulo al arte, la*

---

<sup>7</sup> <http://www.osde.com.ar/>



*producción editorial y la creación de nuevos espacios para el debate, la Fundación amplía el compromiso que OSDE tiene con la comunidad*<sup>8</sup>

El interés inicial fue agregar valor al negocio a través estas actividades gratuitas destinadas a los asociados, a prestadores de salud y al público en general. En ese sentido, la referente cultural de la fundación, filial Rosario, comentó: *“La Fundación tiene a su cargo todo tipo de actividades y acciones vinculadas al negocio del grupo OSDE, es decir la salud, como por ejemplo charlas de formación médica, de actividad física responsable o cursos de actualización en las distintas especialidades médicas”*, lo cual contribuye a perfeccionar la formación de los profesionales que atienden a sus asociados.

## **Misión**

La misión actual de la fundación se corresponde con los motivos de su creación: brindar actividades destinadas a promover la cultura, el arte y el desarrollo científico, pero permanentemente se agregan nuevas acciones en función de las necesidades actuales de sus distintos grupos de interés y de la realidad contextual de cada filial.

## **Cultura y valores**

El Grupo OSDE y su Fundación comparten los mismos valores que son: transparencia, confiabilidad, excelencia, pasión, compromiso y calidad de servicio. Estos constituyen la base de una cultura fuerte, que desde sus inicios, han sido transmitidos por el gerente general de la Fundación y que, a través de una fluida comunicación se ha replicado en todas las filiales.

La entrevistada comenta: *“En Rosario, su Gerente General, hace 20 años que está, es un referente e impulsor de los valores e intereses de la Fundación. Lo transmite al resto de los empleados quienes muestran el mismo entusiasmo y compromiso”*. Todos los integrantes de la organización comparten los valores y conocen los objetivos, saben que se espera de ellos. Agrega: *“La cultura de la filial Rosario es algo diferente a la de Buenos Aires, por ejemplo. Aquí, se percibe un ambiente de cordialidad, de unión, de entusiasmo y respeto entre los empleados, que no se nota en otros lados”*.

Se destaca la responsabilidad social como valor. En ese sentido, la entrevistada dice entender que la *“RSE es todo tipo de actividades y acciones relacionadas con el negocio del grupo OSDE, es decir la salud, como por ejemplo charlas de formación médica, de actividad física responsable o cursos de actualización de medicina”*. Ella considera que el Grupo realiza una serie de acciones sociales en cada una de sus áreas,

---

<sup>8</sup> <http://fundacionosde.com.ar/>



pero a través de la fundación efectúan actividades generales hacia a la comunidad generando capital social. Comenta también que OSDE realiza acciones de sustentabilidad, como por ejemplo no utilizar vasos descartables, cuidar la luz, cuidar el medioambiente, reciclar papel.

## Financiación

Cada filial, tiene libertad de acción, autonomía y trabaja con actividades de interés local y en función a la recaudación propia de cada una de sus auspiciantes, es decir que existe descentralización en el manejo financiero.

En la filial Rosario, el gerente general es quien toma las decisiones más importantes pero los lineamientos de trabajo se fijan conjuntamente con la referente cultural de la Fundación es quien coordina e implementa las acciones correspondientes. Actualmente, en Rosario son seis las personas afectadas al trabajo específico de la fundación, pero que dependen del grupo Osde.

El Grupo y la Fundación comparten recursos humanos y edilicios. Están ubicadas en el mismo edificio, los empleados afectados a la Fundación son del Grupo y realizan actividades de la Fundación y a veces, actividades propias del Grupo. Existe un call center en el cual los empleados del Grupo asesoran también sobre actividades de la Fundación. De igual modo, los sectores de Compras y de Publicidad prestan colaboración cuando la Fundación lo necesita.

No obstante, las acciones de la Fundación se autofinancian a través de auspicios de las empresas socias del Grupo OSDE, aportes de los prestadores o de las empresas en general. Cada filial consigue sus auspiciantes y realiza las actividades en función a su presupuesto y recaudación. Al respecto, nos comentan: *"En muchas ocasiones, el aporte es económico, pero en otras existe un canje por publicidad o por ejemplo, con la empresa La Virginia que en las actividades de la Fundación ofrece el café."*

## Acciones

Las actividades de la Fundación son libres, gratuitas y abiertas a la comunidad en general y sus acciones se centran en tres ejes: desarrollo científico, salud y cultura. Para estos fines, la Fundación estableció acuerdos y convenios de colaboración con universidades e instituciones públicas y privadas de la Argentina y de América latina.

Referido al desarrollo académico y científico, es una constante preocupación la capacitación, el bienestar y la idoneidad de todos los profesionales de la salud que integran sus planteles. Ha procurado el acercamiento a los médicos y demás



profesionales de la salud -en forma individual o mediante las entidades que las agrupan- para facilitarles la capacitación, acercarles temas y herramientas de su interés.<sup>9</sup>

En el campo de la salud, la Fundación OSDE busca realizar actividades vinculadas a las distintas áreas que lo conforman. En tal sentido, se propone no sólo afianzar la relación con quienes componen los equipos médicos, odontológicos y bioquímicos, entre otros, sino también promover el acercamiento a la comunidad, con el fin de informar, educar y prevenir. Realizan charlas de prevención de enfermedades, de cirugías, de nuevos tratamientos y actualizaciones sobre temas específicos. Nos cuentan: *"Este año, se organizaron disertaciones sobre nutrición para ciertas empresas y en Cañada de Gómez se dieron charlas sobre primeros auxilios pediátricos"*.

Existen dos grandes programas: *"Área Médico Comunitaria"* que promueve el acercamiento a la comunidad a través de la difusión de distintos temas médicos y el *"Área Médico Institucional"* que tiene por finalidad la educación médica continua para la actualización profesional de las diferentes especialidades. Esta actividad es organizada en conjunto con Sociedades Científicas.

En relación al eje cultural, considerado prioritario, organiza congresos, seminarios y mesas redondas con el apoyo de distintas instituciones académicas. Así, lleva adelante diversas acciones en conjunto con instituciones públicas y privadas. También, desarrolla una importante actividad editorial, que incluye la publicación de libros y la edición de una revista cultural. La entrevistada comenta con orgullo *"Aquí, las muestras de arte, sobre todo de pinturas, se realizan en el edificio del grupo OSDE Rosario y son verdaderos trabajos de investigación"* y aclara *"Solo algunas filiales tienen espacios propios de arte"*.

Algunas de las acciones descriptas corresponden a la información brindada por los entrevistados en la sucursal Rosario. Los mismos comentan *"estas actividades se replican en las demás filiales con diferentes variantes en función de las características y demandas propias de cada región, pero respondiendo siempre a los valores comunes de la Fundación en su conjunto"*.

Como reconocimiento público a su trayectoria en los últimos diez años, en el 2008 la Fundación OSDE recibió el Premio Konex, Diploma al Mérito.

### **Impacto en la comunidad**

Se observa que el desempeño de la fundación tiene impactos en diversos ámbitos. Algunas actividades están destinadas especialmente a los empleados del grupo OSDE, lo cual contribuye a mejorar el clima laboral, la productividad y en general, la calidad de vida de sus recursos humanos.

---

<sup>9</sup> <http://fundacionosde.com.ar/>



Según comentó la entrevistada *“La Fundación es más que el socio, en el sentido de que el Grupo OSDE organiza actividades dirigidas fundamentalmente a sus asociados, en cambio, las actividades de la Fundación son abiertas al público en general y en muchas ocasiones, destinadas especialmente a su personal y a sus prestadores”*.

Es decir que, a través diversas acciones, especialmente las relacionadas con la capacitación y el desarrollo científico, la Fundación contribuye a fortalecer las competencias de sus recursos humanos, lo que debería redundar, en forma directa, en una mejor atención a sus asociados e indirectamente, en un mejoramiento de la formación profesional de su personal, lo cual potencia las condiciones de empleabilidad y sus posibilidades de inserción en el mercado laboral.

### **CASO 3:**

#### **LABORATORIOS WIENER**

##### **Perfil de la empresa**

Se trata de un laboratorio posicionado como líder en Latinoamérica. Su misión es contribuir a la evolución del laboratorio clínico a través de productos innovadores y altamente confiables, destinados a laboratorios de análisis clínicos y bancos de sangre.

La compañía tiene más de cincuenta años de experiencia en el mercado de la salud. Elabora diversas líneas de productos desarrollados por su plantel de investigadores, técnicos y personal calificado de la compañía, muchos de los cuales han sido también el resultado del trabajo conjunto con otros centros de renombre internacional.

A partir de una filosofía y gestión socialmente responsable, esta empresa decidió constituir su propia fundación.

#### **FUNDACIÓN LABORATORIOS WIENER**

##### **Motivos de su creación**

Esta fundación nació a partir de circunstancias particulares que vivió su fundador durante el ejercicio de su profesión. Esta persona, en primer lugar, un bioquímico apasionado por la docencia y la investigación, era además, dueño de un prestigioso laboratorio productor y comercializador de productos bioquímicos. Por razones



personales, se desvincula de la Facultad dónde cultivaba su pasión: "enseñar". Fue entonces, que le surge la idea de crear una Fundación, convencido de que de esta manera podía devolverle algo a la comunidad y agradecerle a la Facultad que tanto le había brindado. Traslado e infundió en la Fundación su pasión por enseñar y su interés en difundir conocimientos.

La Fundación, manifestó un entrevistado *"surgió por idea del dueño de la compañía, que en el año 1984, conformó un comité científico y creó la Fundación con la convicción de que la capacitación para bioquímicos iba a tener mucha llegada, pensando en la expansión del conocimiento científico en la Argentina"* El comité científico está integrado por seis personas relevantes con mucha trayectoria que regulan las actividades y toman las decisiones de la Fundación.

### **Misión**

La misión es pertinente con los motivos que guiaron la creación de la Fundación, al respecto un entrevistado comentó que su fundador tenía muy clara la misión de la fundación *"apoyar la producción y difusión de los conocimientos en ciencias de la salud dentro del área de la República"*, ya que por entonces había un déficit en esos temas.

A la vez, esta misión es consistente con los objetivos fundacionales declarados, entre los cuáles se pueden citar<sup>10</sup>:

- Fomentar el estudio y la investigación aplicada en las áreas de la Bioquímica, la Microbiología, la Inmunología y demás ciencias de la salud en general.
- Impulsar la formación y capacitación de post-grado en la profesión bioquímica en especial y en las demás profesiones de la salud en general.
- Alentar las actividades universitarias y las instituciones profesionales vinculadas a cada una de las especialidades y disciplinas señaladas.
- Fomentar el intercambio científico, técnico y cultural, a nivel nacional e internacional.
- Propender al reconocimiento de los logros científicos y profesionales.
- Otorgar becas, premios, auspiciar o financiar investigaciones clínicas, epidemiológicas o estadísticas, en las áreas de la salud involucradas.

Estos objetivos son revisados permanentemente con el fin de innovar y de perfeccionar lo hecho.

---

<sup>10</sup> <http://www.fundacionwienerlab.org/>



## Cultura y valores

La fundación posee una cultura fuerte donde los valores y principios son ampliamente compartidos por todos sus integrantes. Los entrevistados afirmaron *“nosotros tenemos una sola misión que es difundir el conocimiento bioquímico, en la página aparecen: transparencia, sinergia, pluralidad, honestidad pero, el valor máximo es el conocimiento científico”*. Se evidencia que se mantiene la filosofía impregnada por su fundador y que los valores se transmiten por tradición.

No sorprende que para los empleados de la fundación, la percepción acerca del “conocimiento” ocupe el primer lugar en la jerarquía de valores. En opinión de los mismos, es un valor que se consolida cada día más, ellos declaran: *“nosotros nos enfocamos en cumplir con seriedad nuestro objetivo, el conocimiento correcto y que las cosas se hagan correctamente”*. Se interpreta que reforzar e incrementar el conocimiento es clave porque es la razón de ser de la fundación.

Si bien la misión y objetivos de la empresa son diferentes a los de la Fundación, ambas comparten valores de responsabilidad. La empresa entiende a la responsabilidad social como acción social, integrando la misma a la estrategia, políticas y decisiones en general, para ello crea la Fundación con el propósito de adelantar un conjunto de políticas, prácticas y programas que contribuyan a la creación y difusión de los conocimientos en las ciencias de la salud dentro del área de la bioquímica.

Se diferencian las acciones de responsabilidad social de la Fundación de las respuestas sociales que da la empresa frente a determinadas demandas de la sociedad, por ejemplo, donación de reactivos a universidades nacionales o ayudas económicas a instituciones locales. En tanto, la Fundación fue creada como agente de cambio social para canalizar acciones que van más allá de la obligación, reacción y sensibilidad social.

## Financiación

La Fundación y el Laboratorio comparten recursos edilicios, humanos y materiales. El Laboratorio financia a la Fundación que sólo cuenta con tres empleados: una secretaria, una persona encargada del sistema y de la plataforma Web y el coordinador, que también son empleados de la empresa. El coordinador comentó *“soy la única persona que actúa como nexo entre la empresa y la fundación”*.

Actualmente el Laboratorio destina un presupuesto anual para financiar a la Fundación y el efecto multiplicador es muy fuerte porque sus beneficios se propagan rápidamente y también repercute positivamente en la empresa. El interrogado explicó: *“el Laboratorio financia íntegramente a la Fundación. Inicialmente se definió no mezclar internamente la compañía con la Fundación. El fundador donó -por así decirlo- parte de su ganancia para el conocimiento”*.





Finalmente, resulta difícil ponderar el impacto de la Fundación en la promoción del Laboratorio o viceversa, pero es imposible desconocer la estrecha vinculación entre ambos.

### **Acciones**

Las acciones de la fundación son congruentes con los valores infundidos por su creador y aprendidos por sus integrantes, reforzando la pertinencia e identidad organizacional. La concepción de responsabilidad social se encuentra implícita en la enunciación de su misión y propósito y se evidencia en su accionar.

Las actividades se centran en la capacitación profesional. En ese sentido, brinda cursos a distancia gratuitos relacionados a la profesión bioquímica en especial y en las demás profesiones de la salud en general, superando la brecha entre el descubrimiento científico y tecnológico y sus sitios de aplicación. Los contenidos refieren a gestión de calidad en el laboratorio de análisis clínicos, tópicos de parasitología, el laboratorio del paciente crítico, enfermedades parasitarias transmitidas por alimentos, tópicos de estadísticas, fiscalización de la calidad de agua potable, con 3600 alumnos en el año 2011.

También, se realizan en forma permanente distintos cursos presenciales relacionados a la bioquímica en especial y demás profesiones de la salud en general en toda la Argentina y en algunos países limítrofes, por donde pasaron más de 32.000 alumnos. De igual modo, se dictan numerosos cursos presenciales por profesores ad-honorem en temas tales como actualización en diabetes, en hepatitis, HIV- SIDA, anemias, entre otros.

Asimismo, como acción motivadora, a partir del año 2000 el Comité Científico de la Fundación, con la aprobación del Consejo de Administración decidió comenzar a otorgar anualmente un reconocimiento al mejor promedio egresado de la Carrera de Bioquímica de todas las facultades de nuestro país. La distinción consiste en medalla de oro y diploma de honor, recordatorios de dicho logro, e intenta que futuros egresados imiten el ejemplo de sus compañeros. Actualmente, este premio se ha comenzado a entregar también en las Facultades de los países de América incorporados a la Fundación, en los que se curse la Carrera de Bioquímica o similares.

### **Impacto en la comunidad**

Las actividades de la fundación contribuyen y fortalecen la formación de especialistas y profesionales, sobre todo en la ciencia bioquímica, tal como fue la voluntad de su fundador.

El impacto de las acciones se ven reflejados en el interés manifestado por los asistentes a los cursos presenciales y la gran cantidad de profesionales -del país y del exterior- que realizan cursos no presenciales. Otro indicador significativo lo representan



la cuantía de visitas al sitio WEB de la fundación, más de cuatro mil visitas mensuales, mayoritariamente de Argentina pero también desde México, Perú y Chile, entre otros.

La entrega de diversos premios a los graduados con mejor promedio en la carrera de bioquímica de las facultades de nuestro país y del exterior genera un efecto positivo, ya que motiva no sólo a los profesionales que lo reciben, sino que al mismo tiempo, produce un efecto sinérgico en los futuros egresados que se esfuerzan por conseguir el reconocimiento y distinción.

En definitiva, el énfasis que la Fundación pone en la capacitación profesional contribuye a la excelencia, jerarquizando a la disciplina al permitir el progreso y desarrollo científico de los bioquímicos que se desempeñan en las áreas asistenciales y/o de investigación.

## **7. A MODO DE CONCLUSIÓN**

Si bien es difícil realizar comparaciones entre organizaciones con características y actividades diferentes, surgieron interesantes reflexiones a partir de examinar los motivos, intereses y valores que orientaron a sus fundadores a erigir estas Fundaciones en cierto momento histórico y frente a determinadas situaciones contextuales.

- Los casos abordados son fundaciones corporativas que se han establecido como una nueva forma de gestión de la responsabilidad social a través de otras organizaciones controladas en su gestión, que pueden aplicar los valores y principios de la gerencia social sin las restricciones de otras racionalidades económicas y políticas.
- La creación de estas fundaciones corporativas, indica claramente la intención de sus empresas de llevar a cabo las acciones de responsabilidad social de manera sistemática, progresiva y permanente, con proyectos propios y alianzas colaborativas que contribuyan a la acción social.
- Las fundaciones estudiadas han sido creadas libremente con un patrimonio propio asignado por los fundadores, separado del de la organización fundadora y destinado a cumplir los fines de interés general establecidos por su voluntad.
- El grado de independencia de la gestión con relación a la organización fundadora, depende entre otros factores, de la estructura de la dirección, del grado de participación en los Consejos de Administración y de la naturaleza de sus objetivos y actividades. En los casos estudiados la relación es directa y estrecha por la vinculación de los fines de las fundaciones con los objetivos de las organizaciones fundadoras.

En Laboratorios Wiener, los objetivos de la fundación expresados en su misión: "Fomentar el estudio y la investigación aplicada en las áreas de la Bioquímica, la



Microbiología, la Inmunología y demás ciencias de la salud en general”, muestran la estrecha vinculación con los objetivos del laboratorio especializado en productos bioquímicos. De igual forma, las actividades de capacitación universitaria y profesional, el fomento de intercambio científico y los programas de becas y premios están direccionados al área de la salud elegida.

En el caso de la Fundación Minetti los objetivos de apoyo a proyectos de desarrollo social, educación, fortalecimiento de la sociedad civil y asistencia a organizaciones son aplicados en las comunidades donde operan. El propósito de “ser agentes de cambio e innovación para promover el desarrollo sustentable participando, desde una posición de liderazgo, del ejercicio de la responsabilidad social de la Empresa en su proyección nacional y particularmente en las comunidades en las que desarrolla su actividad industrial”, muestra esta vinculación.

En el caso de OSDE, los objetivos de la Fundación de apoyo y fomento de proyectos en los campos de la salud y el acercamiento a la comunidad para la difusión de temas médicos de interés están estrechamente relacionados con las actividades del grupo OSDE, orientadas tanto a sus asociados como a la sociedad en general. El apoyo a actividades culturales como espectáculos de música, funciones de teatro, debates y talleres como así también la acción editorial -libros y revistas- son un medio para promover el acercamiento a la comunidad y poder informar, educar y prevenir acerca de temas de salud.

- Las fundaciones investigadas tienen misiones específicas y delimitadas. Esto permite diseñar estrategias y políticas focalizadas para operar en las áreas seleccionadas, alineadas con las de las empresas fundadoras. La actividad de la fundación genera a su vez, experiencias y conocimientos que pueden ser compartidos para una mejor gestión de ambas organizaciones.
- Estas fundaciones comunican sus objetivos y acciones a la sociedad y dan cuenta de sus fines, actividades y uso de sus recursos por distintos medios. Las tres tienen un sitio en Internet donde la sociedad pueda acceder libremente y reconocer sus acciones sociales y su carácter de interés público. Todas reconocen la importancia de la transparencia de la gestión y la comunicación para adquirir prestigio y una buena reputación en función de la consonancia de sus acciones con las necesidades de la sociedad.
- Las tres fundaciones corporativas muestran su voluntad de asociatividad, generando y participando en redes colaborativas alineadas con los fines fundacionales.

La Fundación Minetti impulsa la formación de redes entre instituciones públicas y privadas para optimizar recursos y compartir experiencias. En tal sentido han establecido alianzas con: municipios, organizaciones locales, instituciones educativas, culturales y sociales.



La Fundación OSDE ha establecido acuerdos sobre líneas de trabajo con universidades e instituciones públicas y privadas de Argentina y América Latina como el Ministerio de Educación de la Nación, la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO), el Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (IPE) dependiente de Unesco, y la Universidad de San Andrés, entre otras. También organiza actividades de actualización en diferentes especialidades en conjunto con distintas sociedades científicas.

La Fundación de Laboratorios Wiener ha desarrollado acuerdos con entidades educativas, instituciones profesionales y científicas para fomentar el intercambio científico, técnico y cultural, a nivel nacional e internacional. También con especialistas que participan en el dictado de cursos orientados a la rama de la salud elegida.

- Las mismas tienen administraciones adecuadas al nivel de actividades. Son cuidadosas en el uso de sus recursos y las estructuras son reducidas. También comparten instalaciones y personal con las organizaciones fundadoras.
- La gestión se rige por la voluntad de los fundadores que canaliza las decisiones de los administradores. Se establecen líneas de acción con otras entidades y existe participación de independientes de las organizaciones fundadoras -como el comité científico de la Fundación Laboratorios Wiener- pero no existe una decisión colectiva y plural de asociados como en las asociaciones.
- La Gerencia social ejercida por los administradores y focalizada exclusivamente en los objetivos de cada fundación y resultados sociales concretos, aumenta la posibilidad de eficacia dentro de los valores éticos, de solidaridad y de responsabilidad social, sin las presiones de la necesidad de generar beneficios.
- El horizonte temporal puede extenderse para producir resultados efectivos y muchas veces, es más importante la continuidad que la magnitud de la ayuda que se brinda a los beneficiarios. Las tres Fundaciones consideradas trabajan con una proyección de mediano y largo plazo y con una estrategia de acción gradual y progresiva para alcanzar los objetivos fundacionales.

## **8. PALABRAS FINALES**

El sector fundacional es muy heterogéneo. Existen fundaciones en el ámbito cultural, en el asistencial, el laboral, el educativo y el medioambiental y algunas combinan estas acciones sociales. Existen fundaciones públicas y privadas que tienen pautas culturales que provienen de los sectores de origen. Existen fundaciones creadas por una empresa, una familia, una persona o varias.

También difieren en el volumen de ingresos, las formas de financiación pública o privada, la colaboración de voluntarios, la prestación directa de servicios y las formas de canalización de fondos para los beneficiarios.



Hay fundaciones que tienen una relación directa y estrecha con la empresa, en cuanto a su estructura, sus integrantes y la definición de sus actividades. Otras, en cambio, son un tanto más independientes de la organización que las ha creado.

Evidentemente, en los últimos años las empresas han comenzado a mostrar un interés creciente en establecer relaciones de proximidad y cooperación en el entorno con aquellos grupos relacionados a sus actividades, ya que más allá de crear empleo y riqueza, constituyen un agente de desarrollo de la comunidad en la que se establecen.

El estudio de las tres fundaciones seleccionadas pretende contribuir a encontrar regularidades en su funcionamiento que conduzca a un potencial aumento del número de casos a observar y el hallazgo de algunas diferencias de categorías y también algunas generalizaciones.

Los aportes en términos de conocimientos acerca de los orígenes, la gestión, las formas de relación con la comunidad y la cultura dominante, son de utilidad social si contribuyen al crecimiento y al desarrollo de estas organizaciones de la economía social y a un mejor reconocimiento de su inversión en provecho de la sociedad.

Sin pretender analizar las prácticas de responsabilidad social a la luz del tipo ideal, es cierto que éstas han venido madurando a través del tiempo y crecen cada vez más sus posibilidades de aplicación en las organizaciones.

Las Fundaciones creadas a partir de empresas parecen ser una opción viable para emprender acciones de responsabilidad social, para ello se sugiere su incorporación a la estrategia de la empresa -como en los casos descriptos- contribuyendo, a la vez, a la generación de valores para una nueva economía.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Davis, K.; Newstrom, J, (2002); *"Comportamiento humano en el trabajo"*, Mac Graw Hill, México.
- Domina, A. (2008); *"Responsabilidad social empresarial. ¿Adopción por convicción o por conveniencia?"*, Aplicación Tributaria.
- Etkin, J., (2000); *"Política, Gobierno y Gerencia de las organizaciones"*, Prentice Hall, Chile.
- Etkin, J. y Schvarstein, L., (2000); *"Identidad de las organizaciones"*, Paidós, Buenos Aires.
- García, S. y Dolan, S., (1997); *"La dirección por valores"*, M Graw Hill, Madrid.
- Gecik, Pedro y otros, (2009); *"Aspectos impositivos de Asociaciones Civiles y Fundaciones"*, Ed. Edicon del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 1er. Edición, Buenos Aires.



- Heler, M., (2010); "*Claroscuros de la Responsabilidad Social Empresarial*", *Revista Ciencia, Docencia y Tecnología*, N° 40, Sección: Humanidades y ciencias sociales/Investigaciones, Paraná, Universidad Nacional de Entre Ríos, 2010.
- Kliksberg, B. (2005); "*Más ética, más desarrollo*", Temas, Buenos Aires.
- Lipovetsky, G (1994). "*El crepúsculo del deber*". Anagrama., Barcelona.
- Paladino, M.; (2007); "*La responsabilidad de la empresa en la sociedad*", Compilador Emecé Editores, Buenos Aires.
- Sampieri Hernández, R.; Collado Fernández, C.; Lucio, P. B., (1998); "*Metodología de la investigación*", Editorial Mc. Graw Hill, Buenos Aires.
- Sautu, R. (2003); "*Todo es teoría*", Lumiere: Buenos Aires.
- Schein, E., (1988); "*La cultura empresarial y el liderazgo*", Plaza & Janes Editores S.A.: Buenos Aires.
- Schvarstein, L., (2004); "*La inteligencia social de las organizaciones*", Paidós: Buenos Aires.
- Stake, R. E.; (1998), "*Investigación con estudio de casos*", Ediciones Morata S.L., Madrid.
- Yin, R., (2004); "*Investigación sobre estudio de casos*". Sage Publications, México.