

Responsabilidad Social Empresarial y Gerencia Social: Partícipes necesarios para el Desarrollo Humano

Por Estela Cammarota y Daniel Berenblum

Si hay algo que las empresas no son, es simples organizaciones que integran pasivamente la vida de una sociedad.

Pensemos desde un enfoque positivo: son actores de gran importancia, que ocupan lugares significativos en las comunidades, las motorizan. En muchos casos las sacan de la pobreza, generando poblaciones con actividades conexas a su alrededor. Cuando es necesario trazan y construyen caminos, instalan servicios, siembran, forestan..., podría decirse que, en donde quiera que estén, llevan movimiento, cambios y progreso... Con su rol de dadoras de empleo, promocionan económicamente los lugares. Se convierten en oportunidad para los que buscan crecer. Absorben mano de obra y le dan sentido a las vidas de los trabajadores que, a partir de la esperanza que brinda una ocupación, pueden soñar con un futuro mejor.

Su rol social es extremadamente fuerte. En muchos casos, suplen al Estado. Potencialmente, muchas están en condiciones de proveer seguridad, educación, salud, asistencia... Para el caso de las que trascienden las fronteras y se extienden más allá, le dan a sus integrantes el "*pasaporte*" que implica la tarjeta personal con su logo que los acredita en la pertenencia. De este modo, a veces les dan Patria.

¿Con qué propósitos para sí? También simplificada, se puede decir: *permanencia en el tiempo y riqueza*.

Siendo un actor social de semejante relevancia, cabe preguntarse cuáles son los límites para su accionar. Más pequeñas o más grandes, todas en conjunto, intervienen en la vida de la comunidad de tal forma, que van acumulando poder y protagonismo y, en muchos casos, fijando las reglas de juego y modelando los valores de sus integrantes. E incidiendo, en buena parte, en lo que se llama *desarrollo*.

Hasta el año 1972, en que comienzan formalmente las preocupaciones ambientales promovidas por el Club de Roma¹ en su informe "*Límites al crecimiento*", cuando se hablaba de **desarrollo** se aludía simplemente a la variable de orden económico. Ese trabajo es el que pone por primera vez a consideración, que si se seguía la escalada de explotación de recursos con la misma tendencia con la que se venía realizando, solamente en la búsqueda de la satisfacción económica, el planeta todo se hallaría en peligro y la población humana estaría en riesgo de extinción.

De este modo, se hizo necesaria la reformulación de estos criterios, añadiéndose en 1987² la cualidad de "**sostenible**" para el **desarrollo** deseado, definido como "*aquél que satisface las necesidades del presente sin comprometer las necesidades de las futuras generaciones*". Éste no se centra exclusivamente en las cuestiones ambientales. En términos más generales, las políticas de *desarrollo sostenible* afectan a tres áreas: económica, ambiental y social, como "*pilares interdependientes que se refuerzan mutuamente*"³.

¹ En 1968 se reunió en Roma un grupo de 35 científicos, políticos e investigadores, que provenían de 30 países distintos, para hablar de los cambios que se estaban produciendo en el planeta por consecuencia de acciones humanas. Dos años más tarde el club de Roma estaría creado y legalizado bajo legislación suiza. Treinta años más tarde, el Club de Roma contará entre sus filas con más de 100 especialistas de 52 países, publicando más de 21 informes de sumo interés ambiental y mantendrá una posición importante, en el ámbito ambiental, reconocida internacionalmente.

² Informe socio-económico elaborado por el equipo dirigido por la Dra. en Medicina Gro Harlem Brundtland, de origen noruego, para la ONU. Consideró a la violencia como el principal problema de la salud pública.

³ De acuerdo con varios textos de las Naciones Unidas, incluyendo el Documento Final de la Cumbre Mundial de 2005.

De esta manera cabe preguntarse nuevamente cómo se insertan en estas reflexiones esas empresas que, lejos de comportarse según la perspectiva positiva mencionada, actúan utilizando sus oportunidades sólo en beneficio propio, desestimando el ambiente en el que desarrollan sus tareas y del que obtienen sus recursos, y las personas que trabajan por el logro de sus objetivos o son receptoras de sus producciones.

Indudablemente, representan la tendencia no deseada y abonan con su accionar irresponsable esa destrucción más arriba descrita.

Así, encontramos una variedad de conductas, que van desde la más comprometidas a las directamente desentendidas de estos efectos dañinos.

Bernardo Kliksberg⁴ hace mención a las mismas y sus características, relacionándolas con tres etapas o momentos por los que podría atravesar una empresa, en una supuesta curva evolutiva: la *autista*, la *filantrópica* y la de la *responsabilidad social*.

- La primera etapa se corresponde con la que sólo se preocupa por sus ganancias, la rentabilidad, los factores económicos, y deja de lado a la sociedad que la rodea y la condiciona, no le presta la debida atención a los grupos de interés con los que se relaciona — accionistas, clientes, personal, proveedores, comunidad en general (stakeholders)— que son afectados y afectan a la empresa. En este primer estadio, la empresa es una mera unidad de producción, cuya única preocupación reside en responder solamente respecto de las utilidades.
- En el segundo momento, existe una toma de conciencia mayor, un registro por parte de los directivos respecto del ámbito en el que la empresa se mueve, de las necesidades de la comunidad en la que actúa. Se caracteriza por mostrarse más sensible en relación con esas carencias, y por aportar a su solución mediante donaciones de dinero o bienes, o dedicando algún tiempo y energía de su personal para trabajar en lo que el contexto requiere. Despliega así, una actitud filantrópica, en el sentido de dar sin pedir a cambio, pero sin un involucramiento total.

En este caso, podríamos apuntar que no siempre este donar es desinteresado. Muchas veces está impulsado por el interés de descontar impuestos o bien de dar una imagen con mayor aceptación social. En alguna circunstancia, la invitación a colaborar que se cursa al personal, no siempre respeta la voluntad del mismo y en cambio se impone coercitivamente. Por lo que deberemos decir que, todavía, su compromiso hacia adentro y hacia fuera es incompleto. No obstante, existe un positivo impacto en la sociedad.

Asimismo, puede ocurrir que la comunidad responsable le exija el comportamiento correcto y no le permita transgresiones, de modo que sus acciones positivas resulten más de una obligación que de una convicción.

- Por último, en el recorrido hacia una mayor madurez cívica y social, arriba al momento de la **Responsabilidad Social Empresarial (RSE)**, sobre la cual nos detendremos para desarrollar un poco más.

⁴ Bernardo Kliksberg, de nacionalidad argentino, se ha doctorado en Ciencias Económicas y Ciencias Administrativas, y es Licenciado en Sociología. Es conferenciante y catedrático, y asesor de diversos organismos internacionales. Se especializa en el estudio de la pobreza en América Latina y promueve el gerenciamiento social. Es impulsor de programas de responsabilidad social empresarial. Es Presidente del Centro Nacional de Responsabilidad Social Empresarial y Capital Social (CENARSECS) de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires. Autor de numerosos libros y artículos de la especialidad.

Acerca de la Responsabilidad Social Empresarial

El Consejo Mundial de Desarrollo Sustentable la define 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 su calidad de vida*”.

Hay varios conceptos importantes para destacar en esta definición. Uno es el de **desarrollo económico sostenible**, que —recordemos— corrige la antigua concepción y es superador del crecimiento puramente económico, el que solamente es uno de los pilares de lo que resulta de mayor trascendencia para la comunidad. Tal como se mencionó más arriba, suma las cuestiones ambientales y sociales en el presente y atendiendo, además, a los intereses de las generaciones futuras.

El otro concepto para resaltar es el de la *calidad de vida*. Tal como se describió al inicio, la empresa tiene una gran ingerencia en la forma en que viven los individuos de una sociedad por el hecho de ser el proveedor de los bienes y servicios que consume y ser la principal fuente de trabajo en las economías urbanas modernas.

Si analizamos todas estas cuestiones, es sencillo detectar que esta definición “acomoda” nuevamente el papel que le cabe a una empresa en el medio social, de modo que no sólo se sirva de él sino que también sirva a él. Y por otra parte, provee parámetros para medir y controlar cuál es el grado de involucramiento, respeto y compromiso que sus directivos demuestran.

Todo esto se torna más significativo, en tanto la nuestra es cada vez más una sociedad organizacional, en el sentido de que los seres humanos nacen, viven, se educan, trabajan, se curan, y se entretienen en organizaciones, de las que dependen para satisfacer sus necesidades de toda índole.

Los principios de la RSE, promueven una nueva cultura, desde la que se repara en la presencia de elementos nocivos y se cuestiona la distorsión de los valores en el mundo de la empresa, tales como la competencia a cualquier precio, el individualismo, la prevalencia exclusiva del éxito personal, la búsqueda obsesiva de los logros económicos como símbolos de estatus y prestigio, etc., y resalta la importancia del respeto por el otro, la solidaridad, la cooperación y la igualdad.

Cuando efectivamente responden a una toma de conciencia, y sobre todo son motorizadas desde la dirección, estas distinciones éticas atraviesan toda la empresa, guían la acción de todos sus miembros, y de los actores y grupos de interés que se relacionan con ella, puesto que de otra manera el acuerdo resultaría imposible. De esta manera influye sobre proveedores, clientes, consumidores finales, cámaras empresarias, asociaciones de consumidores, sindicatos, medios de comunicación, universidades, ONGs, organismos del Estado, etc.

Esta concepción no niega que la empresa tenga como objetivo obtener réditos materiales, ya que hace a la naturaleza de su actividad y es condición indispensable para su supervivencia. El dueño o los accionistas exponen al riesgo su capital, y es correcto que el esfuerzo deba ser compensado. Sin embargo, se instala la necesidad de articular los objetivos económicos con los de índole social y medio ambiental, logrando una rentabilidad razonable, y manteniendo una relación armoniosa con la sociedad en la que y gracias a la cual opera, ya que sería ilógico pensar que una empresa puede funcionar sin trabajadores, sin clientes, sin proveedores, y sin entes que regulen las relaciones comerciales.

Este replanteo del papel de los hombres y mujeres de empresa, se materializa en diferentes ejes, que completan la definición de RSE. De acuerdo con Bernardo Kliksberg son:

- *Trato correcto a su personal*, contemplando el equilibrio entre la vida familiar y la laboral, la motivación y satisfacción laboral, el progreso profesional y personal, la retribución justa, la capacitación y el entrenamiento, como así también el buen clima de trabajo y el bienestar de todo el equipo.

Esto significa que este mal llamado “*recurso*” —que no lo es, dado que no se trata de un objeto ni una cosa— también es considerado en su peligro de agotamiento, destrucción y extinción. Y por esa razón, tomado el trabajador como una criatura de la naturaleza que es captada para producir, debe pensarse en su retorno para la vida de relación, mejorado, fortalecido, con mejores perspectivas para desempeñar todos sus roles. Si pensamos en lo que habitualmente ocurre en el ámbito laboral, nos damos cuenta que la presión enfermante, la sobreocupación obligada, los sistemas de explotación, provocan un efecto diametralmente opuesto.

Asimismo, es interesante aclarar en este punto lo que menciona Adolfo Sturzenegger⁵ sobre las externalidades positivas que producen las *acciones socialmente responsables*, distinguiéndolas de las que son simplemente *acciones empresarias*. Las *acciones socialmente responsables* son aquellas para las cuales el resultado de la acción o el beneficio que la comunidad obtiene, es mayor al beneficio que obtiene la empresa.

Así, por ejemplo, en el caso de un programa de capacitación al personal, debe considerarse la naturaleza de la formación brindada. Si la misma genera herramientas para desarrollar mejor la tarea específica, si bien el trabajador aumenta sus conocimientos, la capacitación va a redundar en beneficios similares o mayores para la empresa, vía aumento de la productividad.

La RSE, en este punto, plantea que la formación brindada sea útil para el enriquecimiento personal, la empleabilidad de los trabajadores y promueva su desarrollo intelectual, más allá de lo que aporte en forma directa a la empresa. Puede ser, por ejemplo, ayudándolos para completar sus estudios primarios y secundarios. De igual manera, la formación puede extenderse hacia las familias de los miembros de la organización. Muchas empresas facilitan educación a los hijos de su personal, a través de becas o apoyo escolar.

- *Trato limpio con el consumidor*, que involucra brindar información transparente y completa, ofrecer al mercado productos saludables, con precios razonables y que no dañen el medio ambiente.

En este sentido, es importante destacar la relevancia del consumo responsable, que se refiere a la necesidad de que el consumidor aporte una mirada crítica y selectiva, de modo de rechazar todo lo que provenga de empresas que no cumplan con estos parámetros.

También debería agregarse que el trato limpio condena toda maniobra comercial que se realice respecto a la manipulación de las existencias de mercadería, generando por ejemplo, la destrucción del excedente para elevar su precio; o bien la explotación de circunstancias difíciles, como catástrofes,

⁵ Adolfo Sturzenegger es economista graduado de la Universidad Nacional de La Plata y de la Universidad de Harvard, también es profesor universitario e investigador y actualmente está a cargo de la Fundación Novum Millenium.

emergencias o gran distancia a los centros proveedores, sobre todo cuando se trata de artículos de primera necesidad o medicinas.

- *Cuidado del ambiente*, incluyendo la toma de conciencia de la situación del cambio climático y la contaminación ambiental, la necesidad de un uso mesurado de los recursos escasos como el agua, los combustibles o la energía eléctrica, etc. Las empresas responsables desarrollan estudios para transformar sus procesos productivos y utilizar los recursos de una forma más conveniente y eficiente, e instruyen a sus miembros para que también lo hagan en su vida cotidiana.

En este sentido, la empresa debe devolver al medio en el que se instala, como pago por el uso de esa porción de planeta, lo mismo que utiliza en iguales o mejores condiciones, cumpliendo con el compromiso contraído respecto de las futuras generaciones. Si bien este propósito es difícil de cumplir para el caso de elementos que son agotables, el deber se centra en que repare, reemplace, reproduzca lo que utiliza o destruye.

- *Coherencia en la aplicación de su código de ética*. Cuando existe divorcio entre la declaración y la acción, y se dice una cosa y se hace otra en la práctica, nos encontramos frente a un *doble discurso*. Este desvío de la ética enunciada, que debe evitarse, se observa con frecuencia en el comportamiento de empresas de nivel internacional que, perteneciendo al llamado primer mundo, expresan y aplican principios en la casa matriz de su país de origen, que luego violan en las subsidiarias de otros periféricos.
- *Compromiso de la empresa con las grandes causas de interés público*, como son la situación alimentaria y habitacional de la población, la educación, la salud, etc., debiendo involucrarse activamente para solucionar o al menos paliar los graves problemas de la sociedad, tales como la pobreza y la exclusión social, con todas sus consecuencias nocivas para la gente.

La filantropía es sólo uno de los medios que puede utilizar la empresa, que debería extender su compromiso a la oferta y aplicación de su tecnología disponible, conocimiento y toda otra herramienta intelectual, científica o material, que le permita incidir positivamente en la realidad de la población. Esta intervención no puede realizarse de cualquier manera. Más adelante determinaremos las características de la misma, al tratar el concepto de la Gerencia Social.

En síntesis, puede observarse que la RSE recorre en su caracterización los tres pilares a los que alude el **desarrollo sustentable**, puesto que incluye elementos de tipo económico, social y ambiental, y obra de buen indicador de las intenciones de una empresa. Interrogando según estos ejes, puede obtenerse un excelente reflejo de lo qué es y lo que proyecta ser una compañía.

La RSE impulsa así, por medio de sus prácticas, la mejora de la calidad de vida de la gente a partir de relaciones laborales y comerciales transparentes, de ganancia mutua, y la intervención social directa sobre la realidad de diversos públicos vulnerables o con necesidades insatisfechas, a fin de aportar a su transformación.

De acuerdo con esto, el merecido retorno que las empresas percibirían, consistiría en no sólo recibir mayor riqueza, derivada de la mejor aceptación de sus productos y servicios y la mayor fidelización de sus clientes, sino en procurarse para sí mismas un entorno más sano y pacífico, con mayor seguridad, con vida útil más prolongada y recursos disponibles y limpios.

La RSE tiene la característica de funcionar como un bumerang, que vuelve con ímpetu al que lo lanza.

Acerca del Desarrollo Humano

Buscando definiciones e indicadores que permitieran incluir más claramente la perspectiva humana en las mediciones, surge en el año 1990 un índice complejo: el IDH (Índice de Desarrollo Humano), elaborado por el PNUD —basándose en la propuesta de Amartya Sen⁶— que incluye dos aspectos además del económico: uno referido a la salud y otro a la educación. Esto es:

- *La esperanza de vida al nacer*, que tiene que ver con la longevidad, con la posibilidad de vivir una vida larga y saludable. Se conecta, además, con la salud de la población, su alimentación y progreso científico.
- *El logro educativo*, que refiere a la adquisición de los conocimientos necesarios para entender y relacionarse con el entorno social.
- *El PBI per capita*. Se refiere al nivel de ingresos suficientes para tener una calidad de vida digna, para cubrir necesidades mínimas. Habla, asimismo, de la calificación de los trabajadores y su retribución acorde al reconocimiento logrado, todo esto obvia función de los conocimientos y capacidades adquiridos.

Similarmente a lo que ocurre con el desarrollo sustentable, este índice busca nuevamente completar los vacíos de la perspectiva solamente económica, agregando al análisis de los ingresos disponibles, lo relativo a las capacidades físicas, cognoscitivas y relacionales de las personas, en tanto puedan valerse por sí mismas, tengan la posibilidad de elegir cómo vivir sus vidas y puedan hacerlo de acuerdo con sus intereses y tradiciones, en sus ámbitos laborales, intelectuales y creativos.

En el año 2000, el IDH de nuestro país arroja valores relativamente altos, tanto a nivel general como interprovincial, ya que todas las provincias alcanzan rangos superiores a 0.74, niveles alentadores dado que el IDH varía de 0 a 1.

No obstante, con el objeto de retratar de una manera más real la situación de nuestra sociedad en cuanto a su desarrollo humano, el PNUD desarrolla para el caso de la Argentina un IDH *ampliado* (IDHA) mediante la adición de otros elementos que complementaran a los indicadores originales. De este modo:

- A la esperanza de vida se le adiciona, el *índice de mortalidad por causas remediables*. Éstas son enfermedades y deficiencias que tienen las personas por efectos de la pobreza, como la desnutrición, el dengue, el Mal de Chagas, etc. Son las enfermedades que sufren generalmente los pobres, a causa de las condiciones en la que viven.
- A la escolaridad se le adiciona una *evaluación de calidad en la enseñanza de lengua y matemáticas* y una *tabla de sobreedad*, que refiere a cuánta gente mayor a la edad esperada está cursando en cada una de las etapas educativas.
- Al PBI, se le adiciona la *tasa de empleo y desempleo*.

⁶ Amartya Kumar Sen, es un economista bengalí, destacado por sus elaboraciones sobre el hambre, la teoría del desarrollo humano, la economía del bienestar y los mecanismos subyacentes de la pobreza. Recibió el Premio Nobel de Economía en 1998 por su trabajo en el campo de la matemática económica y el Bharat Ratna. Demostró que el hambre no es consecuencia de la pobreza sino de desigualdades derivadas de los mecanismos de distribución de riqueza. Dentro de las discusiones de orden económico, incluyó las cuestiones de valores, influyendo fuertemente en los planes de desarrollo y en la elaboración de políticas de las Naciones Unidas.

La medición desde estos nuevos parámetros, pone en evidencia las grandes desigualdades y la fragmentación social existente a lo largo del territorio del país. Así, se presenta una realidad variada y despareja, entre zonas como la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y la región patagónica, que tienen un alto índice de desarrollo humano, y las provincias del norte argentino, que presentan importantes carencias y déficit sociales. Éstos están reflejados en niveles desfavorables de sus indicadores de desarrollo, que muestran pobreza e indigencia y, en particular, mortalidad infantil. Asimismo, estos índices exponen cómo la falta de oportunidades laborales, inversiones privadas, infraestructura, acceso al agua, educación de calidad, medios de transporte y comunicaciones, instalación de industrias con valor agregado, etc., afecta negativamente la calidad y el tiempo de vida de grandes porciones de la población.

El IDHA transparenta de esta manera, una verdadera radiografía de la desigualdad, en tanto alcanza valores superiores a 0.8 en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, e inferiores a 0.25 en Corrientes, Jujuy y Formosa, siendo la media nacional de 0.613.

El Informe de Desarrollo Humano 2005 sobre la situación argentina sostiene que existen *“provincias en las que se combinan altos niveles de pobreza, una potencialidad limitada, problemas graves y exigentes, y una imperiosa necesidad de innovación en políticas”*.

Motivados por esta situación, en los últimos años se han multiplicado las experiencias que buscan aportar soluciones a las situaciones problemáticas detectadas, por medio de un trabajo conjunto entre el Estado, las empresas y las organizaciones de la sociedad civil, generando asociaciones y combinaciones de distinto tipo entre los actores involucrados y/ o interesados en la acción.

Este enfoque supone un mayor compromiso de todos esos actores, pues el cuerpo que se toca es vulnerable y delicado, dado que, como detalla el informe del PNUD citado, la pobreza no es sólo una cuestión de ingresos, sino también *“un problema cultural en un sentido amplio: genera formas de creer y de hacer que son el fruto de la privación de las oportunidades y opciones más fundamentales del desarrollo humano.”*

Esto significa que el abordaje no puede realizarse de cualquier manera y requiere la comprensión de estas condiciones. En cada lugar, el lenguaje de la pobreza y la necesidad adquiere matices e inflexiones propios. No admite soluciones estandarizadas ni irrupciones violentas. A las diferencias económicas se suman las diferencias culturales aludidas, surgidas tanto de las tradiciones ancestrales como de influencias más novedosas, que deben ser consideradas y respetadas para planificar y lograr un desarrollo de la población basado en el respeto por las preferencias y valores.

Acerca de la Humanidad del Desarrollo⁷

¿Qué tan humana es entonces una intervención cuando cosifica al receptor, lo invade con el criterio del recién llegado y pretende imponer marcos de referencia propios y escalas ajenas al que recibe el beneficio?

⁷ Recomendamos enfáticamente la lectura de los trabajos del Profesor François Valleys, de la Pontificia Universidad Católica del Perú, que estudia especialmente el tema de desarrollo social, poniendo acento en los vínculos y cuidados que deben tenerse durante la intervención.

En numerosas ocasiones, el promotor social irrumpe en la realidad tal como lo hacían los conquistadores en la antigüedad: imponiendo su propia ley, su lengua sus dioses. Los pueblos terminan adoptando el lenguaje de dominación e inclinándose ante altares paganos.

Dependiendo de cómo se la realice, dicha intervención puede más dañar que beneficiar. Primero y principal, los riesgos más serios por proceder inadecuadamente van de la mano de la incompetencia. Es frecuente la ignorancia acerca de los mecanismos más adecuados para abordar los problemas sociales, pero esto se agrava cuando, además, se desestiman las particularidades que hacen especial a esa población. Lo que desde la perspectiva del que actúa podría ser bueno, para el transformado puede significar directamente la destrucción.

El tema es fundamentalmente actitudinal. Alguien con recursos observa a quien no los tiene. Y supone que la felicidad de éste será incompleta hasta tanto no reciba aquello de lo que él dispone y el otro carece.

Pero lo interesante aquí, es que la carencia es también una cuestión subjetiva. La percepción del vacío y la necesidad sólo es posible si a la vez existe la idea de lo lleno y de la saciedad. Nadie puede reparar en lo que cae en su punto ciego, simplemente porque no lo ha visto nunca y no puede pensar en aquello de lo que le falta la representación. Existen ondas de luz que no detectamos y sonidos que no escuchamos. Que nos atraviesan, pero que no registramos. Así pasa con las cuestiones culturales, que determinan escalas de valores, y usos y costumbres que son válidos dentro de una determinada esfera, pero que pueden no ser reconocidos por otros grupos humanos. De acuerdo con estos parámetros, algo que alguno ve como desviado e indeseado, puede ser perfectamente aceptado y deseado por otro, que a la vez rechaza los principios en los que es invitado a creer.

Así como a los nativos de lugares remotos muchas veces les resulta imposible representarse los productos de la industrialización, a los ciudadanos les es difícil dar crédito a las soluciones naturales y ancestrales del campo. Esto se agrava con la globalización, por la que también asistimos a la estandarización de los modos de vida e instrumentos del confort. Todo suele tratarse como una tabla rasa, en la que se pretende escribir en un solo idioma y pintar de un solo color, proveyendo a los problemas salidas únicas, que favorecen siempre a los mismos grupos económicos con intereses determinados. Muchos programas que se generan para fomentar el progreso de las poblaciones o su salida de la pobreza, trabajan a partir de menús de opciones cerradas que limitan cualquier variación. En muchos casos, se proveen las soluciones por anticipado, y lo que se busca —inversamente— son los problemas que pueden recibirlas, como oportunidad para un nuevo negocio. Esta forma de corrupción, disfrazada de solidaridad y preocupación, es sumamente peligrosa, pues muchas veces condena al receptor a pagar por un servicio inadecuado a sus necesidades o que lo deja entrampado con su mantenimiento o reposición de partes, todo lo cual le saldrá más caro que el beneficio que le cause.

De este modo y complementando lo anterior, el aspecto que queda manifestado como uno de los riesgos más acentuados en los que puede incurrir el promotor social, es el de la *soberbia* que, curiosamente, se emparenta con su ignorancia, al pensarse como conocedor absoluto de las necesidades de la población objeto de su intervención y suponer que lo que es útil para él es útil e imprescindible para todos. Desde este lugar, recorta las dificultades y carencias, y decide las alternativas de acuerdo con su personal opinión. A pesar de que sus acciones estén sinceramente guiadas por una importante actitud solidaria y de amor al prójimo, la acción altruista nunca debe quedar librada al azar. También es necesario *aprender a ayudar*.

Toda vez que el destinatario sea dejado afuera de la definición y descripción de su propia necesidad, como así también del diseño o propuesta de sus modos de satisfacción, se está transmitiendo un juicio de incapacidad y condición dependiente e infantil. Con este criterio, es frecuente que el promotor social ocupe el lugar del receptor y hable en su nombre. Esta posición de *vocero*, no siempre es pertinente por más que sea bienintencionada, puesto que los ejes de referencia que emplea corresponden a su personal experiencia y los mismos obviamente pueden no ser los indicados. Puede pasar que considere que cualquier cosa que se haga a favor del *carenciado* será buena, sin importar su calidad o características. Tenemos como ejemplo en nuestro medio, el caso de unidades habitacionales construidas desde el Estado para reemplazo de asentamientos⁸. La consulta de los requerimientos a la población afectada fue mínima. En el momento de su ocupación, se encontró que aquéllas habían sido cedidas por los futuros propietarios, a familias inicialmente no consideradas beneficiarias del programa, a cambio de una cantidad muy por debajo de su valor. Si bien muchas veces se ha tildado de ignorantes a los que así proceden, se comprendería muy bien su actitud simplemente analizando que el diseño de cada unidad considera área de servicios y una sola habitación. Y que se trata de edificios de dos y tres pisos, con muy poco espacio entre viviendas. Si se hubiera reparado en el momento del proyecto que la gran mayoría de los beneficiarios eran familias constituidas por un promedio de seis a doce personas, cuya actividad principal era la recolección de cartón y residuos destinados a venta y reciclado, claramente se hubiera advertido que la limitación en el número de ambientes por departamento profundiza los temas de promiscuidad, y que la distribución de los mismos en pisos impide estacionar y clasificar en el lugar el material recolectado, tal como venía ocurriendo. De este modo, una iniciativa que podría haber sido muy buena, resultó solamente en un negocio inmobiliario que benefició a personas ajenas a la población objetivo. Obviamente, el razonamiento más común que surge de esto es que debían mostrarse agradecidos por tener una vivienda digna, con servicios sanitarios, electricidad y gas. Pero cabe preguntarse si por dignidad se entiende el hacinamiento como diseño, o la indiferencia respecto de sus actividades laborales y la escasez de opciones para generar sus ingresos de otra manera.

Otra población objetivo que sufre frecuentemente el embate etnocentrista⁹ del promotor social, es la de los pueblos originarios. Es el caso de los Mapuches en el sur, por ejemplo, quienes según tradiciones ancestrales, diseñan sus viviendas con la puerta principal y ventanas apuntando hacia el este — que es por donde entra el sol y la vida — y un gran fogón central con las habitaciones dispuestas alrededor, puesto que la rutina diaria ocurre en torno a la cocina. En la mayoría de los emprendimientos realizados por el gobierno, estas cuestiones no fueron tenidas en cuenta, por lo que el fracaso fue total y obligó a los beneficiarios a reconstruir lo construido tomando en cuenta estos parámetros.

Las mismas instituciones bancarias, en su propósito por simplificar sus procedimientos y agilizar lo que el jubilado necesita, también han caído en errores serios de diseño. Por ejemplo, han supuesto que sería de su interés no acercarse a cobrar por ventanilla, ni soportar largas colas y esperas. Y han provisto a estos especiales clientes, de tarjetas electrónicas para la extracción de su dinero. No han tenido en cuenta, en el momento de su ejecución, dos aspectos fundamentales: el rechazo fuerte a la nueva tecnología por parte de esta franja etárea (algunos plastificaron las tarjetas para protegerlas, con la consiguiente anulación de sus propiedades) y el interés que reviste para ellos el reunirse con sus pares una vez al

⁸ Villa La Cava, en la provincia de Buenos Aires.

⁹ Descrito por William Graham Sumner (1907). El etnocentrista considera a la propia cultura como criterio universal de validez para la evaluación de las otras culturas. Juzga en función de los propios parámetros. Se coloca en posición de superioridad.

mes para intercambiar y vincularse socialmente. Todo esto provocó humillación y soledad.

En estos casos, la tecnología —el desarrollo— no ayudó a solucionar los problemas de las personas, y al contrario, los complicó. Y esto no es error de uno solo: alguien problematizó y propuso, otro diseñó, otro aprobó, un cuarto financió, varios implementaron y algunos otros controlaron. Las preguntas que surgen son: ¿ninguna de estas personas se dio cuenta de que ejecutaron sistemas y programas que en vez de beneficiar a la gente, la perjudicó o complicó? ¿Puede primar —en el caso del banco— la necesidad de ahorro en personal a la calidad de la atención? ¿La eficiencia en términos económicos es el único criterio para la definición de soluciones, sobre todo en el tema informático? Parecería que, en estas oportunidades, la excusa del progreso y el bienestar no estuvo al servicio del hombre que se suponía foco de la preocupación. Y más vale favoreció intereses de otra naturaleza, incluso de orden político, tal como ocurre durante las campañas partidarias en tiempos próximos a las elecciones, en que las inauguraciones de proyectos son más importantes que el proyecto en sí.

¿Qué hacer?

François Valleys advierte que uno de los errores claves que se cometen, desde el punto de vista de la incidencia sobre la vida ajena —con la intención de desarrollarla— es el hecho de que en general los promotores sociales carecen de una reflexión ética y suponen que el bien puede hacerse de cualquier manera. Y propone un trabajo conjunto, participativo, para la definición de las carencias y la elaboración de las propuestas. De este modo se respetarían sus valores, tradiciones y concepciones acerca de cómo es la forma apropiada de vivir, para no forzar alteraciones en la vida cotidiana de las personas, que lo que harían sería restarles grados de libertad. Y enfatiza justamente, que ningún desarrollo es tal si no fomenta la independencia del destinatario respecto del dador del “*beneficio*”. Esto es, su *autonomía*, que quiere decir la propia norma, regla o ley.

En este punto es donde redoblamos la apuesta. El que conduce el proceso diagnóstico y de diseño, suele ser un externo a la problemática, que convoca al “*dueño*” de la situación, al que sufre la necesidad y que recibirá lo que resulte, asignándole un relativo lugar. De esta manera, la *propiedad* del tema se desplaza del receptor de las iniciativas al promotor social.

Cuando se le invita a “*participa*”, parecería adjudicársele un rol en una obra diseñada al efecto, dentro de su propio territorio. Aparece como una invasión a su propiedad. Alguien dentro de su casa le dice que hable, que se lo va a escuchar y tener en cuenta. Aún aquella denominación debería ser cuidadosamente cambiada, pues no se trata de un “*participante*” sino de un “*protagonista*”. El que ingresa en ese mundo, el forastero, el extranjero, el ajeno, es en realidad el que *participa*.

De otra manera, el primero estaría haciendo “*como si*”, pues de alguna manera se le acomodaría su guión, cumpliendo con las apariencias y requisitos necesarios para que el promotor ejecute un plan posiblemente decidido de antemano.

También debe aprenderse a *protagonizar*. Pasar de la inercia a la realización, requiere formación. Una intervención sincera y respetuosa estaría considerando la provisión de herramientas sencillas de análisis de la propia realidad a la población objetivo, con una buena descripción de los elementos culturales que sirven de marco y la consideración de la identidad del grupo humano. Para que el protagonista pueda apropiarse de su condición, es necesario fortalecerlo en su

conciencia, en la toma de nota de lo que ciertamente le duele y requiere cambiar, en el descubrimiento de su criterio de felicidad y de progreso.

Y estar dispuesto a acompañar esas elecciones, guiando sin violencia ni manipulación.

Éste es un ejercicio difícil, pues fácilmente se cede a la tentación de la infantilización ya descrita. Lo más complejo es aceptar las posibilidades y los límites del desarrollo que cada cual esté dispuesto a darse a sí mismo. Pues ahí está la verdadera libertad de la que hablamos: la que contempla el *autodesarrollo*.

Dado que la actitud ética se opone a la actitud cómoda de aceptar y seguir lo impuesto por las leyes, costumbres, órdenes de un tercero (obediencia debida) o incluso por la propia naturaleza (los impulsos) sin cuestionar, guarda en su interior la incomodidad de la reflexión. Reflexión que se hace sobre los juicios, valores y principios que en una sociedad se consideran válidos (moral), y que produce dolor de cabeza e insomnio cuando lo hecho no acompaña los valores que la persona respeta.

Desde ese lugar es que se para el promotor social. Se le pide que siempre reflexione, en forma previa a la ejecución de los cambios, y que esa reflexión sea propia de la ética. Que se mire y mida a sí mismo antes de proceder, que se cuestione a la luz de las características culturales y sociales del destinatario.

Para evitar el posible daño o que, al menos, éste sea adecuadamente compensado por lo que cause de bueno.

Acerca de la Gerencia Social

Vemos con lo anterior, que el abordaje de las problemáticas sociales requiere una vocación y sensibilidad especiales, que incluyan también actitud y lucidez para la construcción del diagnóstico y la implementación de las soluciones.

Los *proyectos sociales* enfocan sobre materia humana y eso los hace especiales. Se los puede definir como *los que surgen, en general, como consecuencia de un problema, carencia, necesidad o conveniencia de mejoramiento de las condiciones de vida de un grupo de individuos de la sociedad, considerados en el foco de las preocupaciones de sus semejantes*. Estos grupos no necesariamente son significativos en número de personas. Basta con que el tema que convoca sea relevante o preocupante, para que detone de parte de los semejantes o del Estado, el impulso de actuar. Así, por ejemplo, los infectados de HIV, aunque mínimos en relación al total de la población, son foco indudable de preocupación.

Los criterios que para su conducción se utilizan, no pueden ser los mismos que para cualquier otro tipo de proyecto. Cambia su gerenciamiento e incluso respeta otros criterios de éxito para su concreción y evaluación. No se persigue un "*negocio*" en el sentido de lucro o rentabilidad. Se persigue bienestar¹⁰, que es un concepto mucho más complejo. E incluso felicidad.

El rol gerencial para proyectos de esta naturaleza, incluye características especiales, más allá de los simples conocimientos intelectuales y manejo de

¹⁰ El Bienestar social incluye todos los factores que contribuyen a elevar la calidad de la vida de la persona, proveyéndole los elementos que le garanticen tranquilidad y satisfacción humana. Es, por lo tanto, una ponderación de orden subjetiva. El Bienestar económico, que lo integra, se vincula solamente con factores de dicha naturaleza.

herramientas de administración. Hay otra mirada que se hace necesaria, y otros procedimientos y marco ideológico. En estos casos el sistema de valores e ideas que encuadra la actividad, adquiere un peso fundamental. Tiene una carga, un sentido, un propósito, un carácter específicos.

Ante la necesidad de describir adecuadamente esta manera de intervención, Bernardo Kliksberg acuña el concepto de **Gerencia Social**. Éste fue tomando vida propia y es así como pueden encontrarse diferentes acepciones que dan cuenta de él. Nosotros la describiremos como *la forma de abordaje que estudia, diseña, implementa y audita proyectos sociales, y que constituye un modelo de gerenciamiento superador del conocido, pues plantea las relaciones y mecanismos de comunicación e intercambio entre los actores involucrados, desde una perspectiva ética y atenta al fomento de la libertad y autonomía del grupo necesitado.*

Vemos así que se diferencia de la gerencia tradicional, puesto que es:

- *Respetuosamente "participativa"*. Esto es, recordando quién es el verdadero protagonista y quién el extraño dentro del proceso, para acompañar en la provisión de instrumentos para la realización conjunta del diagnóstico y selección de opciones y sin violentar de las pautas culturales.
- *Abierta al permanente aprendizaje*. Es decir, en continua evolución.
- *Interorganizacional*, o sea que articula con las organizaciones necesarias.
- *Realista*. Su "cuartel" se emplaza en el sitio de la necesidad. Esto le permite palpar claramente la carencia objeto de la intervención, como así también la comprensión de los usos y costumbres del lugar.
- *Fortalecedora de autonomía*, puesto que transfiere habilidades y conocimientos.
- *Integradora de capacidades existentes*. Se funda y aprovecha lo que ya está. No lo niega ni rechaza. Lo revaloriza.
- *Respetuosa de la diversidad cultural*. Se contrapone al etnocentrismo.
- *Promotora de Voluntad*. Se opone al voluntarismo, fomentando la toma de conciencia del promotor social y por lo tanto una actitud responsable que trascienda su ego.
- *Promotora de dignidad*.
- *Proveedora de Asistencia*. Se opone al asistencialismo como práctica infantilizante, que devalúa al otro desconociendo su capacidad de crear y de elegir.
- *Promotora de la Sustentabilidad y Sostenibilidad de los proyectos*, tomando como sentido del primero la posibilidad de sostenerse en el tiempo, aún desaparecida la fuente origen de los fondos y finalizada la intervención del tercero, y para el segundo, la propiedad de mantenerse sin comprometer el futuro de las siguientes generaciones.
- *Incentivadora de Capital Social*, lo que profundizaremos especialmente.

Estas características develan un conjunto de principios y valores que representan el objetivo de acercarse a la problemática social "en puntas de pie", con respetuoso cuidado y genuino interés en el otro, acompañándolo a salir adelante por sus propios medios y desde sus propios patrones culturales, generando sus propios recursos y saberes, independizados de la intervención de terceros. La recepción pasiva de un plan, no fomenta la autonomía de las personas, razón por la cual una iniciativa de este tipo, aunque producto de buenas intenciones, tiene mayores posibilidades de fracasar.

Por otra parte, la asistencia directa –de alimentos, medicamentos, vestimenta, etc.- es necesaria para la subsistencia de poblaciones que no tienen posibilidad de

adquirirlos, pero a costa de hacerlos dependientes de otros, limitando su libertad de elección de cómo vivir su vida, condicionándola a la ayuda ajena constante. Si no existe esta transferencia de recursos –mediante educación, capacitación, asistencia psicológica y afectiva, asistencia técnica en emprendimientos productivos, etc.- es muy difícil que grupos que viven en condiciones estructurales de pobreza extrema logren altos niveles de desarrollo humano.

Para que un proyecto sea sustentable y sostenible, asimismo, es muy útil realizar el ejercicio de una reflexión permanente para cada decisión tomada, así como también la simulación del cese de la ayuda recibida, como medida de su maduración.

Ahora bien: nada de esto se logra en soledad ni bajo un clima de hostilidad. Se necesita quien repare en la problemática, quien se interese, quien esté dispuesto a intervenir, quien esté dispuesto a creer, quien haga, quien se relacione y siga haciendo. De un lado y del otro. Como espejos enfrentados capaces de reproducir una imagen hasta el infinito.

Acerca del Capital Social

Muchas vidas de personas generalmente víctimas de condiciones económico-sociales adversas, se reducen meramente a la lucha por la subsistencia vital. Las causas y las posibles soluciones de esa situación, no son sólo responsabilidad de los afectados. En mayor o menor medida, de acuerdo a la posición de cada uno y simplemente por pertenecer al sistema humano, todos los miembros de la sociedad tienen un papel protagónico.

El individualismo es una de las características más funestas de las crisis y graves problemas actuales, tanto los de tipo moral como material. Curiosamente, ante la oportunidad que le brinda al hombre esta penuria, de reflexionar acerca de lo verdaderamente importante, instándolo a compartir, solidarizarse y aprender a reparar en el otro, más necesitado que él, muchas veces no busca la satisfacción colectiva sino que se hunde más y más en su espiral personal y consumista, atendiendo a sus propias necesidades. Lo hace a partir de sus modelos de éxito, que suelen responder a posicionamientos de tipo adquisitivo, calificando de indispensables objetos en su mayoría suntuarios. Surge de esta manera el movimiento reflejo frente a la amenaza aprendida, al miedo, a la emergencia, que invita a escaparse solo, para salvarse solo.

Pero ¿quién puede salvarse solo?

La red de relaciones en la que transcurre la vida humana, dice a gritos que basta con tocar una sola hebra de ella, para que toda la tela sufra su impacto. No hay posibilidad de aislamiento y una sociedad que camine hacia ese criterio está firmando su propia sentencia de muerte. El ser humano es con el otro, o no es.

Cuando no responde a estos criterios, se debilita. Los inversores que pueden llegar con sus capitales para mover la economía y aportar al desarrollo de la población, no lo harán en un lugar en donde se deba pactar con individuos separados, atomizados.

Pues esa atomización estará hablando de reparos, de dudas para actuar en conjunto, de falta de garantías. Y lo cierto es que nadie hace negocios ni acuerdos con el que no es digno de confianza. Con quien no cumple sus compromisos, o viola los pactos.

Un concepto que aborda todas estas temáticas, es el de **capital social**, que notablemente se trata de esa clase de capital que aumenta cuando más se lo utiliza. Se mide a partir de:

- El grado de *confianza* entre las personas, entre personas e instituciones y entre las instituciones. Cuando el nivel es alto, permite, por ejemplo, la reducción de los sistemas de control. En nuestro país, en las grandes urbes, las rejas que aprisionan las casas y las vuelven verdaderas fortalezas, las cámaras que vigilan desde los comercios e instituciones, dicen por sí de la falta de seguridades, de la cultura de la sospecha. “*Confiar*” significa “*tener fe*”. Y lo opuesto a la FE es el MIEDO. Poco es lo que puede construirse con una sociedad que teme a su prójimo. Y aquí va el segundo criterio:
- La capacidad de *asociatividad*, es decir la posibilidad de generar redes y actuar participativamente, sólo lográble obviamente, si el primer punto puede ser exitoso. Notablemente, muchas veces es el descreimiento en las instituciones del Estado lo que impulsa a que la gente participe, se reúna con el otro y busque caminos alternativos para lograr lo que desde los espacios formales no se consigue. Pero necesita creer en el que lo acompaña, pues de otra manera la sociedad se torna frágil y es perecedera.
- La *conciencia cívica* de la sociedad. Que no es otra cosa que cumplir con la ley. La escrita y la que no, que influye en la convivencia. Que se revela en la corrección en todos los aspectos, desde conservar la limpieza en la vía pública, no arrojando un papel al suelo, hasta pagar en tiempo y forma los impuestos o cumplir con las reglas en un deporte. Para conseguir la conciencia cívica, es necesario primero practicar la *alteridad*. Es decir, el registro del otro, tomar nota de su existencia y respetar lo pactado porque sus derechos empiezan donde terminan de uno. Y por último:
- Los *valores de tipo ético*, aquéllos que surgen, dijimos, de la reflexión respecto de lo que en la sociedad está aceptado como válido, lo que significa un ejercicio y la valentía de obrar en consecuencia, aún cuando la mayoría considere lo contrario.

El poder y el dinero dan autoridad, comodidades y facilidades para conseguir más dinero y más poder, pero también otorgan mayores responsabilidades, debido a la influencia que tienen sus poseedores en la vida de la gente. Por lo tanto, los dirigentes políticos y empresarios y los líderes sociales o sindicales, son actores de gran relevancia para perpetuar o modificar la situación actual, signada por la desigualdad territorial, racial y de género, y la pobreza de millones de personas. Son especiales invitados a generar capital social.

De esta manera, tal como se ha visto, cada miembro, cada organización, cada sector de la comunidad, tiene diferentes y particulares herramientas para llevar adelante acciones, implementar políticas sociales o colaborar con ellas. La actuación sólo individual, independiente de las iniciativas del resto, trae como consecuencia una puesta en práctica caracterizada por el aislamiento y la desintegración, la pérdida de energía y la dilución de los aprendizajes. En cambio, la articulación de las actividades bajo principios de responsabilidad social, y la coordinación interorganizacional e intersectorial inteligentes, siguiendo criterios consensuados para el desarrollo humano ético, aparecen como requisitos fundamentales para intervenir sobre las causas del malestar social e infelicidad de la población, logrando el resultado esperado.

En síntesis, puede afirmarse que en una sociedad donde reina el individualismo, no puede haber un proyecto compartido de Nación. El individualismo va en dirección

opuesta al interés por el prójimo, la solidaridad, el cuidado por los bienes públicos, y es caldo de cultivo de la corrupción.

La escuela y la familia, como socializadores fundamentales, son los espacios básicos de formación de ciudadanos concientes de que la vida se vive en compañía de otros, que se trabaja con y para otros, y que las acciones y omisiones de uno afectan en los demás, en mayor o menor medida de acuerdo al lugar que ocupan en la sociedad.

Pero también las empresas pueden hacer lo suyo. Como ámbito de realización profesional y personal, donde las personas pasan la mayor parte de su vida, permiten establecer vínculos sociales y afectivos, e influir sobre su cultura, contribuyendo a la generación de valores y normas de conducta. Cuando éstas enfatizan sobre el comportamiento responsable, las empresas aportan al desarrollo del capital social, y no sólo inciden sobre sus miembros, sino que sirven de ejemplo para las demás organizaciones. Impulsan así la cohesión general, y logran alianzas multisectoriales para el desarrollo coordinado y coherente de la sociedad en su totalidad.

Reflexión final

La práctica de la Gerencia Social se hace presente tanto en pequeños emprendimientos rurales o urbanos, como hasta en programas nacionales de alto alcance, y responde a problemáticas diversas, como la pobreza, la salud, la educación, etc. Pero es fundamentalmente comunicación y construcción de vínculos, pues plantea la comprensión de los problemas y preocupaciones ajenos. Es interacción y escucha activa sin imponer la voluntad propia allí donde no es bienvenida o no es entendida. Es validación de los pensamientos de los otros y amplitud de criterio y apertura mental.

Tomando como instrumento los principios de la Gerencia Social, en las prácticas responsables de las empresas empeñadas en programas de RSE, se ponen en marcha proyectos ambiciosos de creación de trabajo genuino, educación, recreación, fomento cultural, desarrollo de microemprendimientos, tendientes a la inclusión de grupos marginados o vulnerables, que precisan de la articulación de distintos actores para su concreción, como ONG's, organismos del Estado, instituciones educativas, etc. La utilización de los conocimientos gerenciales y tecnologías aplicadas que se generan al interior de las empresas —el llamado know how— son un apoyo de gran relevancia para, por ejemplo, capacitar a trabajadores en sus procesos productivos, brindar asistencia técnica a ONG's, realizar emprendimientos productivos u otras iniciativas para autoconsumo (huertas), desarrollando capacidades en los que participan, para mejor posicionarlos y favoreciéndolos en su inclusión social e inserción laboral.

Pero también la RSE, en un enfoque más abarcativo, estimula un cambio cultural que rescata valores fundamentales para la vida en sociedad, en comunión. Pone en crisis las costumbres y valores más nocivos del neoliberalismo, como el individualismo y el materialismo, y cuestiona los objetivos empresarios centrados en el lucro, incorporando la ética en sus prácticas, el cuidado por el medio ambiente y la atención de la comunidad donde actúa.

Las acciones de responsabilidad social reposan sobre un manto de principios que resaltan, además de los ya expuestos, la importancia de la convivencia comunitaria pacífica y la dignidad de la vida. De otra forma no es posible entender fenómenos

de entrega emocional y física como el voluntariado, donde una vida se pone al servicio de otra.

Por lo tanto, la RSE, desde la perspectiva de la gerencia social, se entiende como una nueva forma de gestionar la empresa —la “*debida forma*”—que implica estrategias de intervención social interorganizaciones, enmarcadas en un proceso más amplio de transformación socio-cultural, cargado de valores y principios, para conseguir que el desarrollo humano ético integral de la sociedad toda deje de ser una mera utopía y se transforme en realidad.

Posdata: Unas palabras acerca de la pobreza

Es muy común que todas estas iniciativas hagan foco en la pobreza de orden económico. Es cierto que la falta de recursos condiciona, de manera terminante, el acceso satisfactorio a las cuestiones más trascendentes de la vida: la alimentación, el abrigo, la vivienda, la salud, la educación, la seguridad, la justicia... Es cierto que son los pies descalzos y la delgadez de los cuerpos lo que más conmueve.

Pero es importante destacar que existe otro tipo de pobreza peor que la anterior. Y ésta es la *espiritual*. El pobre de espíritu, el mezquino, es el más pobre entre los pobres.

Estos programas y estos conceptos de los que hablamos, podemos pensar con optimismo, que también los abarcan. Empeñados en acciones altruistas y generosas, fomentan la toma de conciencia y el entrenamiento de una actitud, recordemos, colmada de valores.

De modo que, al final de este recorrido, tal vez podamos afirmar con un poco de la necesaria ingenuidad de los que sueñan, que otra clase de riqueza puede pretenderse y lograrse, de ésta que, al igual que el capital social, aumenta cuando más se distribuye.

La simple riqueza que se logra
siendo una *buena persona*.