

2014

PRACTICAL
WISDOM

FOR FUNDERS

grantcraft

2 En defensa del
trabajo conjunto

6 Buscando
objetivos
comunes con
las empresas

18 Filantropía y
ciudadanía
corporativa

22 Creando
alianzas entre
sectores

26 Lecciones clave
de los donantes

TRABAJANDO CON EL SECTOR EMPRESARIAL BUSCANDO EL BIEN PÚBLICO CON ALIADOS PRIVADOS

Translation in partnership with:



www.grantcraft.org | @grantcraft

Trabajando con el sector empresarial

Buscando el bien público con aliados privados

PÁGINA 2

Introducción: En defensa del trabajo conjunto

Los donantes tienen muchas de razones para involucrar al sector privado, y muchas razones también para ser cautelosos. Esta guía ofrece sugerencias sobre cómo el sector privado y la filantropía pueden colaborar, aprovechando las experiencias de ambos lados de la mesa.

PÁGINA 6

Buscando objetivos comunes con las empresas

Esta sección, es dedicada principalmente para los donantes que trabajan fuera del sector empresarial, examina varias cuestiones clave. ¿Cuánta participación filantrópica de las empresas es realista? ¿Qué tipo de participación deben buscar? Y, ¿cómo se puede equilibrar la necesidad de entablar relaciones con el sector privado con, en algunos casos, el deseo de cambiar la forma en la que se hacen negocios?

PÁGINA 18

Filantropía y ciudadanía corporativa

Dirigido principalmente a personas que trabajan en las empresas y en filantropía corporativa, esta sección ofrece sugerencias para vincular actividades empresariales y filantrópicas que beneficien a ambos.

PÁGINA 22

Creando alianzas entre sectores

A ambos lados de la colaboración empresa-sector social, las diferencias culturales, los malentendidos, y la simple inexperiencia pueden ser un obstáculo para la cooperación. Con paciencia y creatividad, estos pueden ser superados o por lo menos pueden llegar a ser mantenidos bajo control.

contenidos

PÁGINA 26

Lecciones clave de los donantes

PÁGINA 28

Otras formas de usar esta guía

SECCIONES ESPECIALES

- 11 CASO DE ESTUDIO: Transformando las prácticas de las empresas.
- 15 Creando una alianza fundación/empresa.
- 16 Creando una estrategia para su organización.
- 21 Evaluando el impacto.

EN ESTA GUÍA los donantes consideran sus razones para crear una colaboración más estrecha entre el sector social y el sector empresarial y lo que han logrado al hacerlo, desde cambios en las prácticas empresariales, hasta la participación de sectores privados en la solución de problemas globales.

Secciones por separado cubren los temas relevantes para las personas que trabajan dentro y fuera del mundo de los negocios, mientras que otra sección especial ofrece consejos sobre la reducción de la brecha cultural.

Esta guía fue escrita por Rebecca Nichols y Anne Mackinnon. Es parte de la serie de publicaciones de GrantCraft.

La traducción y adaptación a español se ha llevado a cabo por la [Corporación MAKAIÁ Asesoría Internacional](#), y está editada por Luz Rodríguez del Foundation Center.

GrantCraft es un proyecto del Centro de Fundaciones (Foundation Center). Publicaciones y videos de esta serie no tienen la intención de dar instrucciones o soluciones prescriptivas, sino que están destinadas a generar ideas, estimular el debate, y sugerir posibilidades. Opiniones sobre esta guía u otros materiales de GrantCraft pueden ser enviados a Jen Bokoff, directora de GrantCraft, a info@grantcraft.org. Síguenos en Twitter: @grantcraft

Para solicitar copias o descargar pdf de nuestras publicaciones, por favor visite www.grantcraft.org.

Le invitamos a fragmentar, copiar o citar material GrantCraft, con atribución a GrantCraft y la inclusión de los derechos de autor.

© 2014 GrantCraft

Introducción: En defensa del trabajo conjunto

“Estamos tratando de resolver problemas, y puede ser que no haya suficientes recursos si trabajamos por nuestra cuenta, pero puede que haya una manera de hacer algo mejor gracias a la combinación de competencias con empresas con ánimo de lucro.”

—Un donante hablando sobre razones para trabajar con socios corporativos

“No sé si la colaboración es la panacea o el modelo más reciente, pero para algunas cuestiones— como el SIDA en los países en vía de desarrollo— la respuesta va a tener que ser multisectorial.”

—Un asesor filantrópico hablando sobre la necesidad de colaboración intersectorial

Los donantes tienen muchas razones para cooperar con las personas en el sector empresarial. Las fundaciones frecuentemente colaboran con las empresas para cofinanciar proyectos u organizaciones en las que tengan interés. En algunos campos, como la banca o el comercio minorista, las fundaciones apoyan activamente la investigación y promoción dirigida a cambiar las prácticas empresariales, trabajo que a menudo se centra en escrutinio y la presión sobre empresas particulares. Algunos donantes buscan activamente alianzas con empresas, creando alianzas en las que los objetivos de las dos partes no son idénticos pero pueden ser poderosamente complementarios.

Algunos de los objetivos de donaciones se pueden lograr solo con la participación—e idealmente la cooperación—de la industria privada. Como un donante que trabaja desde hace mucho tiempo en programas de lucha contra la pobreza explicó: “Muchos de los recursos que las personas necesitan para construir una buena vida para sí mismos son proporcionados por el sector privado. Contratan y motivan a la gente, construyen instalaciones productivas en los lugares, compran bienes y materiales. Es difícil ignorar un sector de la sociedad que tiene una influencia tan dominante, la cual es un potencial tanto para bien como para mal.” En su área del programa, él expresa que, “si queremos mejorar las oportunidades de vida de las personas, tenemos que encontrar maneras de involucrar al sector privado.”

Algunos donantes, por supuesto, ya están aliados con las empresas privadas, formando parte de las fundaciones corporativas. Sus donaciones pueden realizarse rutinariamente dirigidas a fines que sean compatibles con los objetivos estratégicos, con la experiencia, o con la localización geográfica de la empresa que proporciona el dinero. La fundación de una compañía

farmacéutica, por ejemplo, puede hacer donaciones para mejorar la prestación de servicios de salud. La fundación de una compañía de servicios financieros, podría apoyar el desarrollo económico de las comunidades donde opera. Para los donantes corporativos, la intersección de los objetivos puede significar un mayor apoyo por parte de la empresa y el acceso a otros bienes, tales como el conocimiento y la experiencia para el personal de la empresa, las buenas relaciones con los actores públicos y privados, y tal vez el uso de productos o servicios en el avance de metas filantrópicas.

Aunque las diversas formas de cooperación pueden parecer razonables, la cooperación nunca es simple. Algunas alianzas plantean problemas prácticos y filosóficos para ambas partes. Muchos donantes son comprensiblemente cautos al utilizar dólares dirigidos a la filantropía en formas que puedan parecer promover la ganancia privada. Las empresas, que tienen que rendir cuentas a los accionistas, pueden ser reacias a ser vistas como si malgastaran dinero en fines sociales no relacionados con su misión principal de negocios. Cada lado puede ver una alianza como una pendiente resbaladiza, lo que puede llevar a asuntos que preferirían evitar o, en el caso de la filantropía, a cosas que están prohibidas por la ley.

Además, como varios donantes señalan, existe en la filantropía una tendencia a "satanizar" al sector privado. "Cuando empezamos esta [colaboración con las empresas] hace unos años—un donante explicó—estábamos siendo duramente atacados por

colegas que preguntaban: '¿Por qué están tratando de asociarse con ellos? ¡Si deberíamos estar atacándolos!'"

La pregunta más legítima para los donantes, según él, es "¿Qué podemos hacer para influir en la forma en que opera el sector privado?" Para él, la respuesta incluye alianzas estratégicas con socios del sector privado.

¿Por qué trabajar juntos?

Cuando el sector social requiere recursos de la empresa y su saber hacer (know-how). Considere la posibilidad de que hay un donante tratando de luchar contra una enfermedad que es frecuente sobretodo en los países pobres. El control de la enfermedad implica no solo identificar un tratamiento más eficaz, sino también la distribución del tratamiento a millones de personas, muchas de las cuales viven en zonas rurales sin acceso regular a clínicas o los profesionales médicos.

En un caso, una fundación persuadió a una compañía farmacéutica para donar millones de dosis de un nuevo medicamento, muy eficaz y fácil de administrar, para su uso en programas de control de enfermedades en determinados países donde la enfermedad es endémica. Este donante luego trabajó con los ministerios nacionales de salud en esos países para mejorar los sistemas de formación de los trabajadores de la salud, la administración de la medicación, y para educar al público sobre el régimen de tratamiento y prevención de la enfermedad. En conjunto, en el uso de la combinación de sus conocimientos y recursos, la fundación y la empresa farmacéutica aseguraron que el medicamento se distribuyó con eficacia.

PENSÁNDOLO A FONDO: LA TIPOLOGÍA DE UN DONANTE

"En mi mente—escribe un donante quien ha trabajado extensamente con el sector empresarial— las fundaciones se involucran en el negocio de las siguientes maneras":

- **Incidencia doble indirecta:** una fundación > da fondos a una entidad sin ánimo de lucro > para informar una política Gubernamental > que regule o de forma a prácticas de negocio.
- **Incidencia indirecta:** una fundación > da fondos a > una entidad sin ánimo de lucro para abogar por el cambio de una práctica en una empresa.
- **Participación indirecta:** una fundación > da fondos a > una entidad sin ánimo de lucro para interesar a una empresa en participar en un proyecto.
- **Relación directa:** una fundación > trabaja directamente con las empresas para, por ejemplo, la financiación conjunta de un proyecto.
- **Financiación directa:** una fundación > subvenciona ciertos elementos sociales en un negocio. Un "raro pero a veces útil enfoque."

La tipología, él explica, lo pone a él en condiciones de hacer "un montón de preguntas," tales como:

- ¿Qué camino es el más adecuado para mi fundación?
- ¿Qué requisitos debo buscar en socios de negocios?
- ¿Qué mensaje público deberá comunicar mi fundación con cada una de estas alternativas?
- ¿Qué enfoque es posible que logre resultados de forma más rápida?
- ¿Qué enfoque es probable que conduzca a cambio y a impacto sostenible?

“Siento que es mi responsabilidad estar preguntándome constantemente a mí misma, ‘¿Están todavía bien encaminadas nuestras metas [filantrópicas]?’... Sé que además mis amigos en el sector privado siempre se preguntan: ‘¿Es esto bueno para la compañía?’ Y que estarían arruinados si no se lo preguntaran.”

Cuando las necesidades sociales y de los negocios convergen. En algunos casos, las fundaciones y sus donatarios han trabajado con empresas para diseñar estrategias en la formación de los empleados, en la contratación y en programas de retención, con la esperanza de que así las empresas tuvieran una fuerza de trabajo más productiva y estable. De esta manera, las personas que necesitaran trabajar tendrían como resultado un empleo satisfactorio y mejor remunerado. Las compañías dicen que los programas de capacitación en servicio y oportunidades para el desarrollo de sus empleados conducen a una menor rotación de personal, mayor fidelidad y reducción los costos de personal.

Una fundación construyó una coalición en una gran ciudad con varias empresas en una sola industria, junto con los sindicatos, los colegios de la comunidad, programas de capacitación, los funcionarios del gobierno local y otros financiadores. A pesar de algunas tensiones naturales entre los participantes (algunas empresas competían entre sí en el mercado, o los sindicatos no estaban siempre de acuerdo con los empleadores), la coalición forjó un nuevo sistema de empleo en toda la ciudad para la industria. Allí se incluyó contratación, capacitación, pasantías, oportunidades para promoción y beneficios marginales, además de otras mejoras en el sector de prácticas básicas para la búsqueda y promoción de los trabajadores. El jefe de una de las fundaciones participantes estimó que él y sus colegas “pasaron dos años consultando con los grupos de empleadores y organizaciones comunitarias locales, así como con agencias de gobierno para que elaboraran una estructura y prioridades para la asociación.”

El resultado fue un sistema que benefició a dos grupos poblacionales que la fundación quería ayudar especialmente: las personas que buscan empleo por primera vez, y trabajadores de bajo nivel buscando oportunidades para progresar. Para la industria, este sistema proporciona trabajadores mejor capacitados y una mayor estabilidad en la fuerza de trabajo, mejorando la imagen y creando lugares más deseables para trabajar.

Cuando el sector público no hace su trabajo. Los casos que acabamos de citar ilustran una razón poderosa para que las empresas y las fundaciones formen relaciones: llenando los vacíos dejados por la reducción o inadecuada distribución de recursos y servicios gubernamentales. “En los Estados Unidos dijo un donante en una fundación corporativa—se acepta que el gobierno haga menos, por lo que las empresas entran a llenar estos vacíos... Del mismo modo, en Europa—donde los gobiernos tradicionalmente han hecho más—, ahora las empresas están teniendo que hacer frente a la necesidad de abordar problemas con la educación, la falta de vivienda, y el hambre.” Además, en algunos países más pobres el gobierno necesita el apoyo de la filantropía, organizaciones no gubernamentales y otros miembros del sector privado para satisfacer las necesidades sociales. (Para más información sobre esta línea de pensamiento, visite el sitio web de Business for Social Responsibility en www.bsr.org, o el Prince of Wales Business Leaders Forum, en www.pwblf.org).

UNA GUÍA, DOS PUNTOS DE VISTA

Una donante de una fundación privada dice que habitualmente cuestiona su propia posición dentro de cualquier alianza, y que ella espera lo mismo de una empresa de sus socios. "Siento que es mi responsabilidad, estar constantemente preguntándome a mí misma, '¿Están todavía bien encaminadas nuestras metas [filantrópicas]?, ¿Estamos dejando que los intereses de [la empresa] permeen sobre los intereses de las personas que estamos tratando de servir?' Siento que si no estoy constantemente haciéndome estas preguntas, es probable que la balanza se incline. Sé que además mis amigos en el sector privado siempre se preguntan: '¿Es esto bueno para la compañía?' Y estarían arruinados si no se lo preguntaran."

Las personas en las fundaciones empresariales ven las oportunidades para unir metas corporativas y los intereses filantrópicos de manera diferente. "Tomo nuestros intereses comunes por sentado-comentó un donante de una fundación corporativa- incluso cuando en realidad son complicados. Tengo que asumir, dada mi posición aquí, que nuestro negocio y los intereses filantrópicos son consistentes y pueden

reforzarse mutuamente. Si me despertara cada día a cuestionar esa creencia básica, nunca conseguiría nada."

Esta guía mira la cooperación entre negocios y filantropía desde cada punto de vista. La primera sección analiza la situación desde la perspectiva de los donantes trabajando desde afuera del sector corporativo, en fundaciones privadas y comunitarias. Luego, la segunda sección analiza desde la perspectiva de las personas trabajando dentro de las empresas y las fundaciones empresariales. La tercera sección aborda los asuntos comunes entre ambas perspectivas y el proceso, que con frecuencia se complica, de cerrar la brecha entre ambos lados.

La mayoría de los lectores encontrarán las tres secciones valiosas, aunque sea para ganar un mejor entendimiento desde la otra perspectiva. Como un donante con experiencia en la filantropía privada y corporativa dijo, "Es como una experiencia Rashomon. Cuando usted recolecta las perspectivas, percepciones y creencias de varias partes, probablemente saldrá con un análisis interesante sobre dónde y cómo invertir sus recursos filantrópicos."

DE DÓNDE VIENEN LOS EJEMPLOS DE ESTA GUÍA

Esta guía de GrantCraft reúne a donantes, beneficiarios, consultores, aliados corporativos en iniciativas filantrópicas y otras personas en la comunidad sin ánimo de lucro. Más de 40 personas, representando a más de 25 instituciones, generosamente compartieron su tiempo describiendo y reflexionando sobre el trabajo de encontrar alineación entre objetivos con ánimo de lucro y sin ánimo de lucro, y dirigiéndolos hacia un cambio social positivo.

Una lista de ellos está en la página 29.

Buscando objetivos comunes con las empresas

“Cuando se trata de cambiar las prácticas del sector privado, abogar por la defensa de una causa no sirve por sí sola. Durante años, eran comunes los grupos de defensa diciendo ‘Detenga la tala’. Eso no fue suficiente, en parte porque no había un conjunto de normas hacia las cuales se empujaban las empresas.”

—Un donante que habló sobre el cambio de prácticas empresariales a través de estándares de incidencia y nuevos estándares para la industria

En momentos en que los mercados y las empresas son considerados por muchos como un elemento central al desarrollo social—tanto en problemas y soluciones—los donantes de fundaciones privadas y comunitarias cada vez se acercan más a las empresas como posibles colaboradores. Ese impulso se ha intensificado en muchos campos, (especialmente hacia intereses filantrópicos como servicios humanos, cultura, vivienda, becas, y pobreza), por el retiro del gobierno de muchos aspectos de la política interna.

Un donante, por ejemplo, se dio cuenta de que después de la aprobación por parte de las autoridades federales a la legislación de la reforma del bienestar social en 1996, algunas familias de bajos ingresos ya no estaban conectadas a las agencias de bienestar social a través de las cuales habían recibido anteriormente paquetes de ayuda de parte del gobierno (cupones de alimentos, cuidado de niños, cuidado de la salud, crédito por ingreso del trabajo), que podrían ayudarles a tener éxito en salir de la pobreza. Algunas ayudas estaban aún disponibles, pero no había un sistema para el suministro. “Empecé a pensar en los empresarios como una fuente de apoyo—dijo—porque es ahí donde están los trabajadores.”

Las empresas, por su parte, reconocen cada vez más como beneficio el apoyo a determinadas actividades sin fines de lucro. La principal expresión de su interés ha sido el “movimiento de la responsabilidad social empresarial”, también llamado “ciudadanía corporativa”, o “participación de la comunidad corporativa.”

Algunos donantes por fuera del mundo empresarial han contribuido al movimiento de diversas maneras. Algunos han hecho donaciones para ayudar a las organizaciones no lucrativas a conocer cuestiones y actividades que les podrían interesar a personas del sector de los negocios. Algunos han apoyado la investigación para identificar las áreas en las que podría haber una necesidad particular de participación de algún negocio. En otros casos, los donantes han ayudado a sus beneficiarios a encontrar el enfoque correcto—el “pitch,” por así decirlo—para atraer a empresas a un apoyo o colaboración. Encontrar la expresión correcta de la “responsabilidad social” puede tener el doble beneficio de atraer la participación de la empresa además de incluir la imaginación y las habilidades de solución de problemas de su personal.

Tres enfoques para trabajar con negocios. Fundaciones privadas y organizaciones sin fines de lucro han encontrado varias formas de trabajar con las empresas, dependiendo de la misión y necesidades de las distintas partes. A plena vista, los donantes sugieren tres modelos básicos para la participación de las empresas en su trabajo:

- Atrayendo recursos de empresas para fines filantrópicos.
- Colaboración en proyectos comunes.
- Buscando un cambio en el mundo de los negocios.

Estos enfoques no son mutuamente excluyentes. Algunos proyectos combinan elementos de dos o tres modelos, pero puede ser útil discutir los enfoques por separado, y luego considerar ejemplos de cómo pueden ser combinados.

ATRAYENDO RECURSOS DE LAS EMPRESAS.

La forma más directa y elemental de trabajar con las empresas es la de persuadir las empresas a invertir (o aumentar sus inversiones) en proyectos filantrópicos. Si una empresa ya hace donaciones de caridad o tiene una fundación corporativa, este enfoque puede equivaler solo a poco más de un donante que se aproxima a otro para explorar la posibilidad de financiación conjunta. Pero si el negocio no es un donante activo, o es un área temática en la que no se han hecho donaciones antes, o si la inversión requerida no es una donación (si, por ejemplo, es un préstamo de una institución financiera en condiciones favorables, o de un contrato para la compra de bienes o servicios dentro de una comunidad específica, o servicios gratuitos o con descuento a los beneficiarios, o residentes de la comunidad) entonces los donantes tendrían que acercarse a la empresa de una manera diferente.

Identificando el interés corporativo.

El reto en estos casos de mayor complejidad es identificar un interés estratégico de la empresa en el que el prospecto de relación pueda satisfacer. A veces hay necesidades de la comunidad de bienes o servicios que la empresa ofrece, pero la empresa ahí no ha tenido éxito, quizás porque esta carece de conocimientos de la comunidad o ha subestimado el mercado potencial.

Para ayudar a los residentes de comunidades desfavorecidas a obtener hipotecas, por ejemplo, un donante apoyó a las organizaciones no lucrativas que funcionan "Como un aparato sensorial para los prestamistas. Ellos entran en

áreas en las que los prestamistas no tienen una historia de servicio y ayudan a determinar quiénes son las personas que están listas para obtener una hipoteca. A menudo hacen la comercialización y encuentran los clientes y los entrenan para ser mejores prestatarios. Alistan todos sus materiales y luego ponen a los clientes en el mercado con fines de lucro." En ese momento los bancos pueden hacer hipotecas o préstamos que de otra manera no hubiesen hecho, incluso pueden estar dispuestos a emitir hipotecas no convencionales basadas en el trabajo previo de una organización no lucrativa. Como resultado de ello, el prestamista tiene un nuevo cliente, y el propósito filantrópico del donante se ha logrado.

En otro caso, una pequeña fundación ayudó a varias organizaciones comunitarias en el campo de las artes a desarrollar estrategias más eficaces para captar patrocinios corporativos. Las instituciones tenían activos que las empresas podrían apadrinar (cafés-bares, espacio de la galería, eventos) pero los grupos artísticos no supieron cómo presentar esas oportunidades a las empresas locales. Cuando sus esfuerzos tuvieron éxito, las empresas no solo hicieron donaciones, sino que también se acercaron más a las misiones de las organizaciones, y era más probable que hicieran aportaciones futuras. Uno de los donantes dijo que generalmente "Las corporaciones quieren visibilidad que no se les puede dar (no somos un museo de arte reconocido o una orquesta)..., pero con la ayuda de [una fundación], descubrimos que una excepción a esta regla son las empresas cuyos productos usamos o vendemos de forma regular", tales como editores, compañías de refrescos, o empresas

CON FINES DE LUCRO Y MÁS ALLÁ.

¿Por qué podrían interesarse las empresas en la idea de la colaboración? Donantes y beneficiarios, señalan que las empresas con fines de lucro trabajan a partir de una gama de motivaciones, y que tiene sentido tratar de entender las normas de la empresa o industria con la que se está tratando de participar: "Algunas organizaciones sin fines de lucro se acercan a las empresas desde una perspectiva de beneficio, argumentando, por ejemplo, que la empresa está perdiendo una oportunidad para vender productos y servicios. Algunos adoptan una visión más amplia de por qué las empresas pueden tener más de una motivación de lucro, la cual es una razón para involucrarse en el bienestar de sus comunidades."

En pocas palabras, la gente de negocios a menudo alinea sus decisiones acerca de la participación social con uno de los siguientes puntos de vista:

- **Maximizar beneficios.** Como economista Milton Friedman dijo, "La responsabilidad social de las empresas es obtener ganancias."
- **No hacer daño.** Maximizar las ganancias es una prioridad, pero también el impacto social de las acciones de una compañía.
- **Dos resultados.** Las mejores oportunidades de negocio son las que generan tanto rentabilidad social como financiera.
- **Maximizar la rentabilidad de grupos de interés.** Perseguir activamente los intereses de los trabajadores, las comunidades y los del medio ambiente, junto con los de los accionistas.

“Mientras trabajábamos con el condado para obtener un mejor transporte para la zona, [la empresa] comenzó a darse cuenta de que se trataba de una comunidad en la que se podrían capturar más empleados y clientes, pero no si las personas no tenían transporte.”

que producen o distribuyen materiales artísticos. El resultado de la búsqueda de apoyo del sector empresarial ha sido el crecimiento de un pequeño grupo muy unido de las empresas patrocinadoras que ahora apoyan con orgullo la organización y cuyos empleados regularmente asisten a sus eventos.

Recursos primero, luego una participación más profunda. A menudo, la razón para la consecución de mayores recursos de la empresa no es simplemente una cuestión de aumento de recaudación de fondos, sino algo más estratégico: el deseo de aumentar el interés de las empresas en la solución de un problema o seguir una causa. Más que dólares, el deseo es el de construir relaciones y un sentido de la inversión entre las empresas contribuyentes.

Un donante que trabaja con organizaciones comunitarias sobre temas de movilidad encontró, para su sorpresa, que un donante corporativo gradualmente se involucró en la parte estratégica del trabajo: “Se quedaron en contacto con nosotros, presumiblemente para ver que su donación se estuviera utilizando eficazmente. Pero poco a poco fue más que eso. Mientras estábamos trabajando con el condado para mejorar el transporte para nuestra zona, [la empresa] comenzó a darse cuenta que se trataba de una comunidad en la que podría estar llegando a más empleados y clientes, pero no si la gente no tenía transporte. Así que empezaron con el envío [de empleados de la empresa] a reuniones de planificación del condado con nosotros, a ayudarnos a elaborar propuestas más profesionales, y en general a actuar como parte del equipo. Y todo comenzó con una donación.”

El voluntariado corporativo. Un donante que ha participado en varios países latinoamericanos ha visto efectos similares, pero persigue un enfoque más deliberado: “Estamos tratando de movilizar filantropía pero consideramos al voluntariado en torno a cuestiones sociales y a justicia social tan valioso como las contribuciones tradicionales. Estamos trabajando caso por caso en diferentes países, identificando los principales retos que la fundación y la sociedad civil se enfrentan que pueden también atraer el compromiso del privado voluntarios.” Esto ha significado, para Colombia, el apoyo a una organización sin fines de lucro formada por un grupo de empresarios que buscan la resolución pacífica de un conflicto de décadas. En Argentina, la fundación apoya una organización a través de la cual los empleados pueden ser voluntarios para ayudar a las personas afectadas por la crisis económica del país.

Encontrar un punto entrada poco riesgoso. “Algunas cuestiones se consideran demasiado políticas y las empresas no quieren estar asociadas con eso”, señala una donante del sudeste asiático. Dice, también, que “las empresas normalmente evitan las organizaciones no lucrativas que dan apoyo a estudios militares, a derechos humanos, o al medio ambiente, donde hay una historia de diferencias entre militares, negocios, gobiernos. Tienden a dejar esas cuestiones a las empresas multinacionales y fundaciones, y financian actividades menos riesgosas como la educación y orfanatos.” La donante ha tratado de encontrar formas creativas para romper esta resistencia, por ejemplo, con el apoyo a la organización de los grupos de teatro de la universidad que realizan actos con el tema de la paz.

COLABORACIÓN EN PROYECTOS COMUNES

Algunos donantes colaboran con el sector privado por medio del desarrollo de alianzas en que las empresas son participantes directos.

Financiando beneficiarios para trabajar con las empresas. Un ejemplo ambicioso que involucra a una fundación y una empresa fue la construcción de una nueva instalación en una gran ciudad. La fundación estaba interesada en aumentar las oportunidades de empleo para los residentes de la ciudad; la empresa quería establecer buenas relaciones con políticos locales y establecer una reputación como un buen ciudadano corporativo.

En la alianza resultante, la fundación otorgó subvenciones concedidas al empleo local, capacitación y organización comunitaria en barrios con altas tasas de desempleo y subempleo. La compañía coordinó las ferias de empleo y otras actividades de contratación con los beneficiarios de la fundación intere-

sados en la comunidad, y luego crearon un centro en sus nuevas instalaciones para entrenar a los trabajadores nuevos y para ayudarles a tener éxito en sus puestos de trabajo y ascender en la escalera. (Ver "Estableciendo una Alianza: Fundación-Empresa," en la página 15).

Identificando temas de interés común.

El empleo no es el único tema en el que las empresas y la comunidad tienen intereses que se entrecruzan. Un donante en una fundación internacional ayudó a sus beneficiarios en un país en desarrollo a formar alianzas con empresas alrededor de un tema de preocupación común: la protección ciudadana y la seguridad. "Esto tomó forma con la creación de asociaciones entre la policía, el gobierno de la ciudad, y la Asociación de Empresas del Distrito para hacer frente a cuestiones relacionadas con la delincuencia, familias de la calle, y gobierno de la ciudad."

Un donante en los Estados Unidos, por ejemplo, financia organizaciones interesadas en la comunidad para trabajar con

¿ENFRENTAR O COLABORAR?

Donantes y beneficiarios señalan que hay tres motivaciones principales para que las empresas adopten una agenda social: valores, estrategia, y la presión de la regulación o litigio, ya sea real o amenazada. "Si se logra que se den los tres al mismo tiempo -dice uno- entonces se tiene la oportunidad de conseguir algo que tiene una duración de un ciclo económico a otro. Si se trata de solo una, en primer lugar, es difícil hacer que el cambio suceda y, en segundo lugar, cuando suceda, no está claro si va a ser sostenible en el tiempo. Y es probable que no llegue a prosperar."

Sin embargo, los donantes que han utilizado una combinación de estrategias dicen que es probable que encontrar el equilibrio adecuado sea un proceso reiterativo. "Con la construcción de las mejores prácticas, en cierta medida, comenzamos a cambiar nuestra idea de lo que es posible," sugiere un donante experimentado. Añade, además: "Esperamos establecer lo que se puede hacer rentable y por tanto, a través de la práctica, identificar lo que debe ser regulado, o lo que tiene que ser subsidiado, con el fin de inducir el comportamiento empresarial deseado."

El enfoque de la certificación, explicado en la página 13, es un ejemplo de ese equilibrio. Otro es el acompañamiento de un donante después de la aprobación de la Ley de Reinversión Comunitaria de 1977, que se describe en la página 11. Incluía, entre otras cosas, la financiación del activismo comunitario, préstamos y aseguramiento para reducir el riesgo de los préstamos en comunidades de bajos ingresos.

las empresas locales para crear distritos de mejoramiento comercial. El propósito es ayudar a las empresas a prosperar y al mismo tiempo mantenerlos en el barrio en el que prestan servicios y ocupan bienes raíces comerciales.

Construyendo alianzas. Lo que hace a estos esfuerzos especialmente ambiciosos y de gran alcance es la posibilidad de cambiar la práctica o política de las empresas en una forma más profunda. (Los negocios pueden tener una meta correspondiente: influir en la manera que las organizaciones sin fines de lucro realizan su trabajo).

En el caso del programa de empleo, la fundación claramente esperaba que la empresa concluyera que atrajo mejores empleados, más leales, y que ganó apoyo de la comunidad en general al intervenir en la contratación, formación y asesoramiento con las personas de las zonas del centro de la ciudad.

Un donante sugiere: “Está bien decir a una empresa: ‘Bueno, usted debe hacer esto porque se sentirá mejor al respecto’. Pero si se puede conectar eso con un impacto final o un impacto económico, tendrá un socio para la vida, en contraposición a alguien quien aparecerá periódicamente solo porque se siente bien.”

BUSCAR EL CAMBIO EN EL MUNDO DE LOS NEGOCIOS

Los donantes a veces adoptan metas que desafían las prácticas de una empresa o industria (por ejemplo: normas laborales, seguridad en el trabajo o de los productos, o cuestiones ambientales). Las relaciones, con esto, pueden convertirse en polémica, pero las diferencias no tienen que ser insalv-

ables. Muchos donantes han encontrado una mezcla de enfoques—incluyendo a la defensa pero no enfocándose en ella—y esta puede ser más eficaz.

Buscando soluciones a las fallas del mercado. Algunas personas en ambos lados de cualquier confrontación entre las empresas y la filantropía presumen que su desacuerdo refleja fundamentales diferencias en la filosofía sobre el libre mercado, la riqueza y el capitalismo. Eso puede ser cierto en algunos casos pero, como muchos donantes señalan, a menudo lo es.

La economía de mercado clásica habla expresamente de las cargas sociales que pueden ser creadas por la libre empresa pero que no pueden ser corregidas por las fuerzas del mercado. Las imperfecciones del mercado pueden ser el resultado de fallas de información o comprensión, o pueden ser denominadas externalidades—como la contaminación—que poco benefician a una empresa o industria, pero cuyos verdaderos costos son asumidos por la sociedad en general. En estos casos, incluso los más fervientes teóricos del mercado pueden reconocer una necesidad de reglamentación, ya sea fiscal o educativa.

Promoviendo el cambio regulatorio.

Para lograr un resultado en la aprobación de la Ley de Reinversión en la Comunidad (véase página 11), señala un donante, que “uno mismo o sus beneficiarios pueden argumentar al sector público que hay un beneficio público gigantesco que supera cualquier costo incurrido en lograr que todas las empresas hagan lo correcto.” Probablemente esto sea un reto orientado al largo plazo y es probable que enfrente alguna

CASO DE ESTUDIO

Transformando las prácticas de negocios: La Ley de Reinversión en la Comunidad

Un modelo bien conocido de colaboración entre empresas y entidades sin fines de lucro ha sido la cooperación de instituciones financieras estadounidenses y organizaciones de base comunitaria para promover y financiar la remodelación de áreas deprimidas de las ciudades. Las fundaciones han desempeñado un papel importante durante todo el proceso.

Las instituciones financieras tienen un incentivo especial que no es típico de la mayoría de las empresas: la Ley de Reinversión en la Comunidad de 1977 les exige que demuestren que extienden crédito en todas las áreas donde se hacen negocios. Los grupos comunitarios a menudo ayudan a las instituciones financieras encontrar oportunidades de crédito en las áreas más pobres de su mercado. A cambio, los grupos de la comunidad pueden contar con conocimientos de las instituciones para ayudar a los constructores y las organizaciones sin fines de lucro a diseñar proyectos financieramente viables. Desde la aprobación de CRA (*Community Reinvestment Act*, Ley de Reinversión en la Comunidad), los financiadores, beneficiarios y banqueros han desarrollado nuevos métodos para encontrar prestatarios, nuevos tipos de hipotecas, y nuevos mercados de capital nacionales. Investigaciones financiadas por la fundación y programas innovadores de los prestamistas y sus fundaciones han llevado a decenas de nuevas formas de satisfacer los mandatos de la ley y el otorgamiento de crédito—por ahora cientos de miles de millones de nuevos dólares—en las comunidades más pobres.

Durante años, antes de la aprobación de la Ley de 1977, las organizaciones de la comunidad protestaron sobre la escasez de sucursales bancarias, préstamos y servicios en los barrios pobres. Historiadores urbanos y economistas habían demostrado un patrón de “línea roja” en tales barrios—que es que simplemente se niegan a hacer negocios allí—durante muchas décadas. Aunque los bancos se han opuesto formalmente a la ley, algunos banqueros reconocen en privado a la práctica de la “línea roja” como un clásico de la imperfección del mercado:

La mayoría de los bancos no van a invertir voluntariamente en comunidades de bajos ingresos a menos que estén seguros de que sus competidores hagan lo mismo. La regulación, aunque en la mayoría de casos no es bienvenida en ninguna industria, es la única forma de asegurar el propósito.

Un donante que apoya el desarrollo comunitario de organizaciones en estas asociaciones explica el valor de colaboración empresarial de esta manera:

“El tamaño del problema [de las zonas urbanas deterioradas] es demasiado grande para que la filantropía lo resuelva, aunque un gran porcentaje de la riqueza filantrópica era dedicado a esta cuestión. Los mercados de capital privado son mucho más grandes que la filantropía combinada, y tienen más experiencia para ofrecer en este campo que las fundaciones pueden acumular en cualquier otro lugar. Y de todos modos, los barrios pobres no quieren ser casos de caridad, quieren una oportunidad justa de participar en la economía normal, como todos los demás. Para eso, necesitamos regulación federal. Pero una vez que eso sucedía, las fundaciones aprovechaban la oportunidad para ayudar a sus beneficiarios y adquirieron la habilidad para trabajar eficazmente con los prestamistas. Con nuestra ayuda crearon más y más oportunidades tanto para las comunidades como para el cumplimiento normativo de los prestamistas. Durante un par de décadas, se han hecho que cosas sucedan mucho más allá de lo que la filantropía puede lograr.”

Cuando algunos miembros del Congreso montaron un desafío mayor a la ley más de una década después de su aprobación, unos bancos y otros agentes apoyaron el esfuerzo de repeler el desafío, pero las fuerzas anti-LRC no eran tan fuertes o unidas como lo habían sido en 1977. Los actos subsiguientes para repeler el acto surgieron de vez en cuando, por lo que muchos donantes encontraron prudente apoyar investigaciones y proyectos de información pública para documentarse sobre lo que la LRC había alcanzado.

oposición, sobre todo por parte de la industria afectada.

Una forma de mitigar el problema, sugieren los donantes, es el desarrollo de apoyo al cambio en el sector empresarial antes de la regulación. Por ejemplo, un donante de una fundación mediana tiene el objetivo a largo plazo de garantizar los derechos conyugales para los beneficios de empleados para las parejas del mismo sexo. Por ahora, el donante está financiando a beneficiarios que están cambiando la opinión pública al nivel local y que trabajan para persuadir unas pocas empresas líderes a adoptar políticas sin la presión de la regulación. “La igualdad de derechos para esta comunidad no está respaldada por la ley,” señala. “Y, como con

cualquier cosa, las autoridades federales se mueven muy lentamente –tiene que existir una masa crítica antes de que cambien. Entonces si la ‘América corporativa’ dice que la igualdad de beneficios es importante y si las agencias gubernamentales locales dicen que la no discriminación es el camino a seguir, en algún momento el gobierno federal tiene que hacer frente a eso.”

Creando incentivos económicos.

Cambiar la forma en que las empresas se comportan también puede significar la creación de incentivos que recompensan el buen comportamiento, en lugar de mandatos para obligar al cambio. Por ejemplo, un donante de Estados Unidos está trabajando con un grupo de instituciones finan-

LO QUE HICIERON Y CÓMO LO HICIERON

Aprender sobre el negocio

Crear una causa común con las personas en el sector empresarial a menudo implica aprender más sobre su industria, y ese un proceso que lleva tiempo. Un ejemplo es el de un donante que quería mejorar la calidad de la transmisión de noticias por las emisoras comerciales. “Fue mi sentimiento—recapitula—que si queríamos afectar a los medios de comunicación, debíamos ir por los jugadores grandes. Podríamos tener trabajo con los medios de comunicación independientes, pero su audiencia es más pequeña y mucho más insular. Yo estaba buscando algo más grande.”

Al mismo tiempo, se dio cuenta de que la propia ética de la industria significa que los periodistas estarían escépticos sobre el trabajo con él. En sus palabras: “Uno de los grandes problemas que realmente tuvimos que tener en cuenta es que los principales periodistas son muy celosos de su independencia. Con cualquier cosa que les suene como si estuvieras tratando de influir en ellos, van a reaccionar inmediatamente de forma defensiva y también ofensiva. Ellos atacarán.”

Como primer paso, el donante decidió apoyar a un grupo de organizaciones sin fines de lucro que trata de promover la diversidad y las normas éticas en la sala de redacción. A través de este trabajo, comenzó a escuchar a los periodistas que estaban preocupados por la nueva presiones financieras, intensificadas por la consolidación de la industria para satisfacer los objetivos de ganancia trimestral: “La presión cae en cascada sobre el sistema y finalmente golpea a la sala de redacción y a los periodistas, que tienen que decidir, ‘¿Hacemos esto porque es importante periodismo?, y, ¿cuesta un montón de dinero para hacerlo? ¿O nos vamos esta otra vía, ya que aumentará la audiencia, incluso si va a ser muy significativo?’”

Comprender el mercado desde la perspectiva de los medios de comunicación puso a este donante en condiciones de patrocinar la investigación de cómo las presiones económicas están afectando a la televisión y a los directores de programas de radio, y la investigación también fue relevante para lo que los periodistas estaban experimentando. También ha financiado reuniones para ejecutivos de la industria para discutir asuntos de ética y de responsabilidad socialempresarial.

cieras para entender los servicios que prestan en las comunidades de bajos ingresos. “Hemos apoyado beneficiarios que querían recoger datos financieros muy específicos sobre si estas instituciones pueden servir a la población de manera rentable. Si la respuesta es sí, eso es bueno, y es de esperar que las instituciones lo hagan porque hay beneficio en ello. Si la respuesta es no, eso crea una agenda de políticas públicas. Debido a que entonces sugiere que basado en el concepto de unas veinte instituciones financieras, la única manera para servir a esta población es con algunos subsidios. Por ejemplo, un crédito fiscal que ayude a disminuir el obstáculo para que las empresas sirvan este mercado.”

En otro ejemplo, una fundación nacional colaboró con un grupo de grandes empleadores y una asociación de atención para establecer una nueva organización no lucrativa dedicada a mejorar la calidad de atención médica. Con apoyo de una fundación y de una empresa, la organización desarrolló un sistema de recolección de datos de los planes de salud en una amplia serie de indicadores clínicos (las vacunas infantiles, por ejemplo, o el asma, y control de la diabetes). La acreditación es voluntaria, pero los planes de salud ofrecen un incentivo para participar, ya que ganan una ventaja en la competencia por el negocio de los empleadores y compradores de contratos de atención médica.

Movilizando consumidores a través de la certificación. Una forma de enlistar a los consumidores directamente en la causa de la reforma comercial es la certificación: es decir, notificando a los consumidores que los métodos de producción y distribución de las empresas

LO QUE HICIERON – CÓMO LO HICIERON

Trabajar con empresas de “liderazgo”

Las empresas, al igual que la mayoría de las otras organizaciones, prestan mayor atención a lo que sus pares—y especialmente sus competidores— están haciendo. Por lo tanto, el potencial para una colaboración intersectorial puede tener un impacto mucho mayor si un jugador importante en una industria es uno de los primeros en adoptar esas medidas y se convierte en un promotor del cambio. En el movimiento de responsabilidad social empresarial, un pequeño pero creciente número de estas empresas—empresas globales y aquellas basadas especialmente en Europa occidental— están desempeñando un papel de liderazgo. En palabras de un donante activo en el movimiento de responsabilidad social: “Uno comienza a reunirse con un líder de la industria y a realmente crear el potencial de cambio sistémico como consecuencia de ello. Eso no funciona en todas partes, pero sí sirve más y más. A veces, se escuchan empresas que empiezan a decir: ‘Vamos a pasar por encima de esta cuestión. Queremos ser el líder del mercado en este sentido.’”

Como el ejemplo bandera, se destaca la conversión de Home Depot, Inc. hacia los productos de madera respetuosos con el medio ambiente. Bajo intensa presión de los defensores de silvicultura sostenible, la empresa primero creó una línea de productos “verdes.” A medida que más y más clientes llamaron a preguntar sobre ello, “despertaron y se dieron cuenta de que, si estaban vendiendo de una línea de madera sostenible, básicamente estamos diciendo ‘tenemos un buen producto y con el resto de nuestros productos, estamos matando el planeta’. Eso es difícil de mercadear, ¿no es así?”

Home Depot se ha comprometido públicamente a ser un líder ambiental y cada vez más, usa productos de madera certificados por el Forest Stewardship Council, teniendo un enorme impacto en la industria forestal. Para más información sobre el papel de los donantes en el apoyo a la certificación y el desarrollo sostenible del movimiento forestal, ver el video de GrantCraft *Funders Collaborative*, disponible a través de www.grantcraft.org.

cumplen con los estándares de responsabilidad social. Algunas o todas las empresas en una industria pueden estar dispuestas a relacionarse con grupos de defensa, organizaciones sin fines de lucro y otros para establecer estándares alcanzables para la producción de bienes que son, por ejemplo, “Eco-friendly” o “libre de explotación.” Los grupos de apoyo también pueden poner cuestiones directamente en la

atención del público, crear una conciencia de las normas y resaltar cuáles empresas son las que están cumpliendo esos estándares.

Un donante que apoya el medio ambiente encontró que la certificación podría ser una poderosa manera de atraer atención empresarial a los problemas de las empresas que normalmente se encuentran por fuera de sus estimados de mercado. “El gran avance se produjo cuando algunas personas muy inteligentes en los grupos de defensa del medio ambiente comenzaron a darse cuenta de que se podía identificar el mercado en el que una empresa estaba vendiendo. Y que si la forma en que estaban produciendo el producto era socialmente inaceptable, se podría acudir a sus clientes y preguntarles, ‘¿Quieren estar asociados con la compra de este producto social y ambientalmente inaceptable?’.” El resultado fue que las empresas comenzaron a buscar la manera de obtener certificaciones con el fin de tener su marca asociada en la mente de los consumidores con prácticas deseables.

Encontrando un interés comercial en objetivos sociales. También es crucial recordar que, como individuos, las personas pueden compartir el deseo de donantes y grupos sin fines de lucro para resolver problemas. También, como líderes de empresas, pueden ser persuadidos a pensar que las compañías comparten parte de la responsabilidad para alcanzar resultados sociales deseables, pero es posible que no quieran asumir esas responsabilidades en solitario.

Un donante, fundador y jefe de una pequeña fundación familiar, quería seguir abogando por las políticas amigables con los empleados que habían sido un sello distintivo de su negocio. Además de dar discursos sobre el tema cada año, financió la creación de una organización no lucrativa enfocada en ayudar a las pequeñas y medianas empresas a mejorar las políticas hacia sus empleados. “Hicimos una evaluación de necesidades y se encontró que las empresas quieren hacer muchas cosas al respecto, pero no saben cómo,” relató. La organización elaboró un manual y un sitio Web para orientar cómo crear programas amigables con la familia y construir la moral y la lealtad de los empleados “sin gastar mucho dinero en consultores.”

LO QUE HICIERON – CÓMO LO HICIERON

Estableciendo una alianza: Fundación-Empresa

Cuando fundaciones privadas buscan alianzas con las empresas, suelen hacerlo a través de sus beneficiarios (donatarios) en lugar de hacerlo por sí solos. Pero ese no es siempre el caso. Una fundación, por ejemplo, buscó una alianza directa con un gran constructor de venta al detal con la intención de crear oportunidades de empleo para los residentes de bajos ingresos de una ciudad en la que el constructor no tardaría en abrir un nuevo centro comercial. La empresa había prometido a la ciudad que daría al menos una cuarta parte de los puestos de trabajo en el centro comercial a los residentes de los barrios de bajos ingresos. La fundación quería asegurarse de que la gente que más necesitaba y quería los puestos de trabajo los pudiera solicitar, recibir capacitación y tener éxito una vez que fueran contratados.

Fue, en muchos sentidos, una unión natural entre los intereses de la empresa y la fundación: la empresa necesitaba contratar personas a las que la fundación ayudaba. Sin embargo, como un consultor quien ayudó a negociar la asociación señaló, el donante fue “muy claro en crear sus límites: no iba a poner recursos en algo que simplemente ayudara a la compañía satisfacer la obligación a la ciudad. Dijo, desde el principio, “estamos en el negocio para ayudar a la comunidad a organizarse en torno a las oportunidades que podrían ser creadas a partir de este desarrollo.”

El consultor fue el agente principal de la fundación en la creación de la asociación, porque había muchos participantes necesarios en el último acuerdo los programas de empleo de la ciudad (grupos comunitarios, varias divisiones de la empresa, y otras agencias locales) el consultor pasó un tiempo considerable “en estrecha colaboración con la empresa y con la comunidad para informar a mucha, mucha gente. Nosotros tuvimos un buen número de reuniones con la comunidad y el público.”

La asociación se convirtió en algo muy importante y el consultor tuvo que trabajar rigurosamente para alojar tanto a los intereses de la empresa y los de la fundación, en el momento en que debió coordinar el proceso de solicitud y la contratación, la formación, y retención de nuevos empleados. El objetivo de la fundación fue asegurarse de que las personas que de otro modo habrían estado al margen de la corriente de trabajos (personas que tenían poca información acerca de las oportunidades de empleo o que no tenían transporte o niñera, o que podrían tener problemas familiares que pueden interferir con su desempeño en el trabajo) pudieran obtener ayuda antes y después de haber sido contratados. Para ello, la empresa acordó la creación de una oficina especial en el centro comercial donde la gente podía aprender sobre oportunidades, solicitar un empleo y conseguir la formación y la asistencia familiar.

Al final, los objetivos fueron alcanzados en gran medida. Pero hubo muchos momentos difíciles y algunas decepciones para ambas partes. El donante y el consultor ofrecen estas lecciones de su experiencia:

No dé por sentado que el apoyo del Gerente General es todo lo que necesita. “Hicimos una suposición” -dice el donante- ‘de que porque un alto ejecutivo entiende que su empresa podría lograr un impacto social y avanzar en su línea de fondo, la empresa en su conjunto comparte esa visión. Eso no fue así. Así una lección es que cuando se tenga una asociación con una empresa en particular, es importante tener no solo el compromiso y el liderazgo desde los superiores, sino también de otras personas en la empresa, particularmente en las áreas de la compañía que van a ser clave para el éxito del proyecto.”

Aprenda acerca de los negocios de la compañía. “Nos habría ayudado entender los fundamentos de los negocios de la empresa antes de empezar,” dice el donante. Añade que, “por ejemplo, una parte fundamental de su plan de negocio fue que el programa de empleo podría hacer de este centro comercial algo atractivo para los minoristas, ya que aseguraría una fuente confiable de empleados en un momento en que el mercado de trabajo era muy estrecho. Habíamos desarrollado este entendimiento con el área de desarrollo de la organización, pero en realidad era el grupo de arrendamiento que se ocupaba de inquilinos minoristas. Si hubiéramos sabido la estructura, nos habríamos dado cuenta de la importancia de conseguir la dedicación de los altos directivos de esas unidades desde el principio.”

Produzca un resumen simple y escrito de responsabilidades. “Las fundaciones tienden a estar más enfocadas al proceso, y las empresas no—agrega—. El constructor tenía un plan de trabajo de 18 meses para hacer este centro comercial, desde un lugar donde no había nada en el suelo, a un lugar con miles de pies cuadrados y personas que trabajaran en él. Así que si les hubiéramos dicho: ‘Vamos a tener reuniones, a discutir los roles, y armar un memorando de entendimiento’ habría sido un imposible. Pero podría haber sido útil redactar algo y enviarlo a un alto ejecutivo de la empresa y decir: ‘Este es nuestro entendimiento de lo que estamos haciendo juntos’, y asegurarse de que los ocho o diez personas que participaron hubieran recibido una copia de la misma.”

CONSTRUYENDO EL CASO PARA LA COLABORACIÓN EN SU ORGANIZACIÓN

PARA UNA ALIANZA CON LOS NEGOCIOS

Donantes en fundaciones independientes pueden encontrar que un primer reto al trabajar con las empresas es persuadir a sus propias instituciones de que una alianza es una buena idea. Colegas, superiores, beneficiarios u otros observadores pueden reaccionar con escepticismo, ya sea por reservas filosóficas, por preocupación jurídica, o por una simple creencia de que los objetivos de las dos partes son demasiado diferentes para hacer una verdadera colaboración práctica. Estas preocupaciones pueden abordarse, dicen los donantes que han estado en estas situaciones.

En un caso, un donante relata: "sentí que, si íbamos a trabajar en el cuidado de la salud, necesitábamos trabajar con los proveedores de salud y financiadores, y que si eso significaba hacerlo solo con proveedores y financiadores sin fines de lucro, estaríamos ignorando las dos terceras partes del universo relevante. Parecía irresponsable e ingenuo no tratar de encontrar algunos puntos en común con la industria. Pero cuando empecé a hablar de que lo que yo pensaba que era una idea obvia, de repente me encontré en el medio de las actitudes de todo el mundo hacia las empresas de salud y del 'Plan de Organizaciones para el mantenimiento de la salud' (HMO). Las personas estaban diciendo, de hecho, '¡Te van a tragar vivo!', o '¡Te van a comer para el desayuno!'"

No todas las reacciones serán tan fuertes. Y de hecho, dice otro donante, "A menudo las preocupaciones no se las van a expresar a usted. Pueden elevar sus cejas, y decir, '¿Han explorado otras formas de hacer esto?', pero no le mirarán a los ojos y dirán: 'No me gusta la idea de tratar con una organización con ánimo de lucro en este tema.'"

Independientemente de la fuente del escepticismo, es importante abordar sus preocupaciones francamente y con un análisis cuidadoso. "La verdad es—dijo el donante encargado de temas del cuidado de la salud— que tenían preocupaciones reales, sobre una experiencia real, y yo tenía que mostrarles que tenía respuestas reales."

Algunos donantes en fundaciones privadas que se han enfrentado a retos similares ofrecen estos consejos:

- **Ser pragmático y ofrecer una cuidadosa investigación.** Algunas prácticas comerciales crean problemas sociales. Es importante trabajar para cambiar eso y para aprovechar los puntos fuertes del sector empresarial en la formación de una solución. Documentar tanto las prácticas que causan problemas y las oportunidades para cambiar esas prácticas —con tanta evidencia objetiva como sea posible—es crucial. Citando lo que las empresas pueden contribuir a la misión puede ser una gran ventaja. Las soluciones que se basan exclusivamente en financiamiento del gobierno y de las organizaciones sin fines de lucro tienden a ser como otra persona dijo, "Con recursos limitados y frágiles," debido a su dependencia de la política. O, para citar otro donante, "Meter a un negocio en la ecuación abre la posibilidad de soluciones más robustas."
- **Haga énfasis en que las empresas pueden dar la bienvenida a la alianza.** Una gran parte de los donantes de las fundaciones y personas a cargo de fideicomisos son exitosos empresarios, quienes pueden tener reservas acerca de "reformular" los negocios o de "hacer responsable al sector privado" de las cuestiones sociales. Algunos donantes que se han enfrentado a estas objeciones dicen que hay que anticipar una reacción negativa por ese lado. Piense con cuidado acerca de por qué las empresas pueden querer trabajar con usted y de cómo se beneficiarían si lo hicieran.
- **Formule el caso en términos propios de la fundación.** Un donante responsable de la cartera de salud de una organización filantrópica emprendedora, por ejemplo, comprende que la organización valora "la idea de utilizar diferentes instrumentos financieros y herramientas que forman parte del proceso filantrópico." Sabiendo, además, que la junta está interesada en apoyar el trabajo de los países en desarrollo, propuso un préstamo a una empresa en África que produce mosquiteros contra la malaria para la distribución local. Por el contrario, una donante de Estados Unidos—una con fuerte interés en la política nacional de salud —superó la renuencia de su organización para colaborar con una empresa en un proyecto para mejorar la calidad de la atención domiciliar de enfermería, citando la influencia de la empresa en la industria.

PARA UNA ASOCIACIÓN CON EL SECTOR FILANTRÓPICO

Los donantes que trabajan en las empresas a veces tienen dificultades para obtener atención y cooperación de sus compañeros de trabajo o de la alta dirección, no debido a que sus actividades cívicas no son valoradas, sino porque no se valoran lo suficiente. Los colegas pueden necesitar persuasión para entender que el trabajo filantrópico de la compañía vale la pena, no solo por su bondad moral o como una forma de aplacar a los críticos, sino porque beneficia a la empresa.

“Para tener realmente su atención—dice un donante empresarial, refiriéndose a los directores de empresas y los ejecutivos—tiene que ser algo más que ‘queremos buenas relaciones públicas’. Un proyecto debe estar relacionado con una necesidad de negocio o debe ser una prioridad de negocio para la empresa.” Ejemplos de algunos donantes mencionados son unas actividades a través de las cuales la marca de la empresa trata de estar asociada con los valores que considera importantes, tales como la alfabetización, la ciencia, la creatividad o la sana competencia. Otros ejemplos incluyen los esfuerzos para mejorar la condición física o económica de las comunidades donde la compañía cuenta con instalaciones o programas para las familias y los niños, que benefician a los empleados y sus familias.

Por el contrario, algunos colegas pueden incomodarse con la idea de que la filantropía y los intereses empresariales deben intersectarse del todo. ¿No se supone que la filantropía es pura y sin interés propio? Las actividades de beneficencia tienen límites, y por ley no deben servir directamente una finalidad lucrativa. Sin embargo, muchas actividades caritativas legítimas también crean un mejor ambiente para la empresa y sus empleados y muestran compromiso con la buena ciudadanía corporativa.

Donantes empresariales experimentados ofrecen algunos consejos:

- **No sea tímido sobre la alineación de sus subvenciones con intereses corporativos.** “Una de las observaciones que tenía desde el principio—recuerda un donante hablando de empezar a trabajar en una fundación corporativa—fue que la empresa había

exagerado tanto su deseo de mantener su filantropía independiente de su actividad principal que la filantropía no daba nada en retorno a la empresa en sí. Eso parece contraproducente.” Este donante señaló a sus colegas que incluso la caridad individual normalmente surge de los valores de las personas particulares, talentos, y las relaciones comunitarias. Una empresa no tiene que estar avergonzada de señalar las mismas motivaciones de la acción caritativa. “De lo contrario—dijo otro donante—la gente empieza a pensar en sus propias explicaciones de por qué su empresa está activa en la filantropía. Las cosas que imaginan pueden llegar a ser poco favorecedoras.”

- **Involucrar a colegas de la empresa.** Una donante en la fundación corporativa de una compañía farmacéutica estaba planeando un programa de subvenciones a las organizaciones regionales de salud de la comunidad para combatir el VIH y el SIDA. Como la donante describió su enfoque “Creé un grupo de trabajo y, básicamente, puse estas ideas sobre la mesa para ver si resonaban.” Luego, llamó a varios colegas dentro de la empresa para aprovechar sus conocimientos. Un colega de la empresa describió el proceso de esta manera: “Desde el principio, ella estaba mirando hacia la construcción de una base de intereses en varias áreas dentro de la empresa. En el momento en que lo presentó a nuestro consejo de la fundación, fue capaz de decir: ‘Este es el equipo de personas que han estado involucradas, y esto es lo que ven salir de ella.’”
- **Aprenda acerca de técnicas de medición y sus límites.** A los donantes corporativos a menudo se les pide que demuestren el valor de negocio de sus propuestas. Uno de los asistentes a una conferencia de un donante ofreció esta reflexión: “Hemos tenido dos días para mirar diferentes métodos de medición, pero no hay nada definitivo. Hay frustración de que no hay algo rápido y simple con qué demostrar el valor del negocio.” Al hacer un llamado para una asociación filantrópica vale la pena saber qué técnicas existen y sus fortalezas y debilidades. Para más información sobre este tema, consulte las páginas 19 a 21.

La filantropía y la ciudadanía corporativa

“No se puede lograr cambio de prácticas dentro de una empresa con solamente la abogacía. Por ejemplo: Hace muchos años, que los actores sociales le suplicaron a las empresas que talan arboles: ‘¡Basta ya con la práctica de deforestación causando pérdidas de bosques!’. Pero, todavía no pudieron interceder esta práctica. La razón por qué tiene mucho que ver con la falta de una motivación más integral en la propia empresa.”

—Un donante en un programa de donaciones corporativas

Para los donantes que trabajan en el mundo de los negocios –ya sea en una fundación empresarial, en el departamento de relaciones civiles, o de comunidad de una empresa privada– alinear los intereses empresariales con el interés público es una parte normal de la vida. Incluso cuando una empresa apoya actividades que no guardan relación alguna con sus operaciones de negocio –cuando un donante patrocina un festival de música, por ejemplo, o una empresa de transporte apoya escuelas locales– por lo general espera que sus clientes, empleados y vecinos, vean la contribución como signo de buena voluntad y vean a la empresa como un buen ciudadano con principios.

Sin embargo, algunos donantes de las empresas también imaginan una relación más fundamental entre la filantropía de la empresa y sus operaciones con fines de lucro. Aunque lejos de ser universalmente adoptado, el concepto de “filantropía estratégica de las empresas” (donaciones relacionadas con los objetivos de negocio estratégicos de la empresa) están creciendo en importancia, a la par con el movimiento de responsabilidad social de las empresas. “No sé si escosa del momento—señala una donante—pero las empresas están reconociendo que no se puede tener filantropía aquí, y ese es el costo de su acto de bondad, y el resto del negocio solo hace el negocio. Hay que pensar en responsabilidades sociales en todas partes de la empresa. Y todo tiene que estar entretelado y combinado.”

Donantes del sector empresarial señalaron tres habilidades que fortalecen su trabajo y ayudan a comunicarse efectivamente con colegas de la parte comercial de la empresa:

- Vincular los objetivos filantrópicos con los objetivos estratégicos de la empresa.
- Ser creativo acerca de la asignación de recursos que no sean dinero.
- Medir rentabilidad económica y social de las inversiones filantrópicas.

Por lo general, los donantes emplean estas tácticas en combinación mientras desarrollan proyectos, forjan las alianzas necesarias y mantienen el compromiso con el tiempo propio de su organización.

VINCULANDO LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Para los donantes, el desafío de la construcción de una relación entre los objetivos cívicos y los objetivos del negocio es encontrar un enfoque que se ajuste a los valores principales de la compañía, la historia y los intereses estratégicos. “En primer lugar, en la filantropía estratégica el programa de donaciones tiene que funcionar para la empresa—dice una experimentada encargada de filantropía empresarial—, por lo que se necesita construir y mantener fuertes relaciones dentro de la empresa.” Explicó, además, lo que hace para ganarse el respeto y la atención de sus colegas:

“Dentro de una empresa, lo más importante son las unidades de negocio (los centros de ingreso). Pero a menudo es difícil llamar su atención hacia el tipo de trabajo que estamos tratando de hacer, en parte porque no tienen los conocimientos técnicos en este campo para saber que dar una subvención es algo más que dar dinero. Lo que necesita el donante corporativo es

educar a los altos ejecutivos sobre la contribución que puede hacer la filantropía, y la mejor forma es dar ejemplo para que otros directivos se vuelvan hacia ti en busca de ayuda en situaciones nuevas.”

Esta misma donante cita su propia experiencia con una empresa petrolera. En un proyecto de construcción de una nueva instalación en un país que sale de un sistema comunista, los administradores—la mayoría de ellos se formaron como ingenieros—estaban convencidos de la necesidad de invertir en infraestructura de *hardware* en el terreno. Ellos tenían menos clara la necesidad de inversiones en el *software*—la gente para manejar la instalación una vez que el equipo inicial se fuera—. La donante identificó y convocó a organizaciones sin fines de lucro locales para ayudar a las personas a prepararse para los puestos de trabajo que la compañía estaba creando. Con base en esos resultados, la gestión de un equipo para un nuevo proyecto le pidió unirse a ellos en la planificación de una nueva instalación en el sur de África.

“Para cualquier tipo de empresa que entra a una nueva área—dice ella—existirá el reto de hacer frente a la población local y su gobierno. Un donante puede aportar un enfoque más estratégico—una estrategia—y las habilidades para hacer esto.”

DESARROLLANDO LOS RECURSOS EMPRESARIALES

Para donantes que les gustaría forjar una conexión más estrecha entre la empresa y la comunidad en general, las oportunidades se pueden encontrar más

allá del presupuesto de la subvención, en la gente y en la experiencia de la propia empresa. Voluntarios empresariales, invitaciones para participar en seminarios de empresa o sesiones de entrenamiento, u oportunidades para los beneficiarios o sus clientes a visitar la empresa o utilizar las instalaciones, crean una relación entre intereses civiles y comerciales que contribuyen a la buena voluntad y ofrecen beneficios materiales a los beneficiarios de las donaciones.

Pocos beneficiarios considerarían el apoyo en especie a ser tan deseable como una subvención. Pero los servicios directos pueden ser un buen complemento a la ayuda financiera y pueden ampliar la relación de la empresa a las organizaciones que no serían considerados para una subvención. “La mayor parte de nuestros beneficiarios no nos considera un gran financiador”—dice un donante de una empresa regional de salud—. “Sin embargo, nos llaman para todo tipo de cosas que es posible que no pidan a otra fuente de financiación: espacio para reuniones, recomendaciones sobre los contratistas, atención especial de salud para los residentes de la comunidad, ese tipo de cosas. Se construye una relación con la comunidad que no podríamos comprar ni siquiera con muchas subvenciones.”

MEDIANDO EL RETORNO DE LA FILANTROPÍA

Donantes tratando de avanzar en la filantropía estratégica corporativa en gran medida coinciden en que el principal obstáculo es la producción de evidencia objetiva—el tipo de evidencia que la gente de negocios utiliza en

UN BUEN PLAN DE DONACIONES GENERA CONFIANZA

En sus operaciones de negocio, la mayoría de las empresas trabajan rigurosamente para ganar la confianza de los clientes. No siempre se dan cuenta que ganar la confianza también es un reto para la filantropía corporativa.

Los ejecutivos de negocios pueden creer que la generosidad siempre se traduce en caridad, algo que la mayoría de donantes saben que no es necesariamente así. “Si se va a construir un nuevo museo porque el cuñado del presidente de la empresa lo desea,—advierte un donante—, va a crear cinismo.” Ser transparente sobre criterios para la concesión de subvenciones, pedir comentarios o consejos de grupos sin fines de lucro o cívicos, y articular una visión filantrópica para la empresa, pueden ser pautas útiles para la vinculación de donaciones corporativas con la comprensión y apoyo del público.

su propio trabajo—de que es realmente posible “Tener buenos resultados haciendo el bien.” Muchos investigadores, en las escuelas de negocios y en la filantropía, han tenido un interés en la medición de “retorno social de la inversión” en las causas sociales, con métodos que las empresas fácilmente reconocerían. Pero la investigación ha tenido solo éxito parcial. En el proceso, de hecho, se han descubierto una serie de problemas con tal idea.

Sería un error, como un experto de una escuela de negocios dijo, “Suponer que se puede justificar todo en la filantropía o incluso la mayoría de las cosas en términos de valor económico mensurable (cuando se lleva música o arte a los niños del centro de la ciudad, se alivia el estigma social de una enfermedad, o se ayuda a las personas mayores a permanecer móviles e independientes por más tiempo). Sin duda, hay algunas consecuencias económicas respecto a

eso, y estas pueden medirse. Pero si usted dice que está midiendo lo que lo que realmente quieren decir esas cosas, está abaratando su trabajo, y usted no está engañando a nadie en la parte corporativa.”

Un obstáculo a superar en el desarrollo de medidas de valor –sugiere otro donante–, es que “*Muchas empresas se muestran reacias a gastar mucho en la evaluación, ya que no está claro qué beneficios se retornan a la empresa por tales gastos.*” Es lógico que la mayoría de las empresas estuvieran más interesadas en la construcción de una nueva clínica que en pagar a investigadores para estudiar los beneficios de esa clínica por varios años. Pero eso está empezando a cambiar: “Las empresas quieren saber qué diferencia están haciendo—dice un gerente experiencia en donaciones—y la administración quiere saber que no solo están desperdiciando dinero de la empresa.”

Más en “Haciendo el caso”

Los donantes corporativos recomiendan las siguientes fuentes:

“The Virtue Matrix: Calculating the Return on Corporate Responsibility,” escrito por Roger L. Martin (Harvard Business Review, en www.hbr.com), sobre cómo ayudar a las compañías a entender el valor y a anticipar las consecuencias del comportamiento corporativo de su responsabilidad social.

People and Profits? The Search for a Link Between a Company’s Social and Economic Performance, escrito por Joshua Daniel Margolis y James Patrick Walsh, para la investigación en el caso de negocio de “hacer bien haciendo el bien.”

The Blended Value Map. Tracking the intersects and Opportunities of Economic, Social and Environmental Value Creation, escrito por Jed Emerson y Shelia Bonini (www.blendedvalue.org), sobre la inversión para generar una intersección de valor económico, social y medioambiental.

Hidden Agendas: Stereotypes and Cultural Barriers to Corporate-Community Partnerships (www.lgcommunications.com), escrito por Laufer Green Isaac, para ideas obtenidas de grupos de enfoque (focus groups) de ejecutivos corporativos y líderes de organizaciones no lucrativas en cómo los estereotipos culturales pueden impedir la colaboración.

Evaluando el impacto

En 1994 el personal filantrópico de seis empresas mundiales se unieron para desarrollar un enfoque para la evaluación de sus programas de inversión comunitaria. Se convirtieron en el London Benchmarking Group. Desde entonces, el grupo se ha ampliado, compartiendo su trabajo de manera más amplia, y continúa financiando la investigación en cuestiones del impacto.

Reconociendo que la motivación de la empresa para hacer inversiones en la comunidad, delinear su necesidad y su medición de los resultados, el grupo produjo el modelo que se muestra aquí. En este marco, la necesidad de demostrar beneficios de negocio se vuelve más fuerte desde la parte superior hasta la parte inferior del triángulo. Las dos medias categorías—inversión comunitaria, e iniciativas comerciales en la comunidad—es provincia de la filantropía estratégica.



The London Benchmarking Group Model

Además de una mirada más profunda a la motivación empresarial, el London Benchmarking Group introdujo un modelo de entradas y salidas dirigidas a capturar toda la gama de lo que podría ser medido para evaluar los beneficios. Por ejemplo, un programa de formación juvenil en una ciudad recibe una entrada de £800.000 en subvenciones directas y las contribuciones en especie de equipo de cómputo. Produce salidas de £3.600.000 de donaciones en contrapartida de un programa de capacitación financiado por el gobierno, entrenamiento para 250 jóvenes cada año con una tasa de empleo después de la graduación del 80 por ciento y, para la empresa, la reputación local como buen ciudadano y la oportunidad de contratar a empleados bien capacitados.

David Logan, un antiguo jefe de donaciones corporativas y desarrollador principal del modelo, sugiere que el valor de contar con tal herramienta de evaluación va más allá de probar el caso de negocio para la filantropía estratégica. “También permite a las empresas entender y comunicar no solo lo que dan, sino lo que logran,” añade Logan. “La realidad es que las empresas rara vez han estado involucradas en la medición de impactos, ya sea para la comunidad o el negocio. Ellos, por ejemplo, donan alegremente computadoras a las escuelas sin tratar de medir su capacidad para mejorar el aprendizaje o los resultados de los exámenes de los alumnos. El hecho de que estos equipos puedan ser infrautilizados, debido a la falta de maestros capacitados o de asistencia técnica, no se recoge en el simple análisis de solo entrada que domina la medición y presentación de informes de la comunidad empresarial.”

Creando alianzas entre sectores

“Tenemos estas caricaturas de uno a otro, basados en pequeños fragmentos de la experiencia.”

—Un donante sobre la reducción de la división cultural

Algunos desafíos que enfrentan las alianzas entre negocios y el campo filantrópico son comunes en ambas partes. El más obvio es la diferencia cultural fundamental entre las organizaciones con fines de lucro y las organizaciones no lucrativas que sirven a diferentes propósitos, producen diferentes beneficios, utilizan diferentes herramientas, y son a menudo atendidos por personas con diferentes antecedentes profesionales.

“La filosofía” no está necesariamente en la lista de diferencias. Los donantes que han trabajado en uno o en ambos lados dicen que, mientras brechas filosóficas puedan surgir, las diferencias culturales entre las empresas y la filantropía son fácilmente confundidas con diferencias de principio o valores. Dice uno:

“Funcionarios del sector privado a menudo piensan que nosotros [en las fundaciones filantrópicas] no valoramos la empresa, ni la competencia, ni los incentivos económicos, ni siquiera incluso el propio capitalismo. Tal vez, nosotros creemos que no se preocupan por las personas vulnerables, ni por bienes públicos como el medio ambiente o escuelas, o francamente por cualquier cosa distinta al dinero. Tenemos estas caricaturas de uno al otro, basados en pequeños fragmentos de la experiencia. Claro, nuestros vocabularios son diferentes, los métodos de análisis de problemas, a veces nuestra reacción a la jerarquía o el trabajo en equipo o el gobierno, lo que sea (todos los hábitos personales y de organización aparecen y plantean grandes problemas). Pero, ¿bien y mal? ¿Ético o no ético? ¿El interés del público frente a los intereses

privados? Es sorprendente la frecuencia que esas preguntas profundas no son realmente un problemáticos.”

CREANDO CONEXIONES ENTRE CULTURAS

En una palabra, donantes tanto de la filantropía empresarial como independiente instaron la importancia de una habilidad crucial para hacer frente a estos “hábitos personales y de la organización” que dividen los dos sectores: la conciencia. No hay trucos, dijeron varias personas para simplemente “traducir” los métodos y el vocabulario de la filantropía en los negocios, o viceversa. En su lugar, se sugiere que es necesario tener en cuenta a través de su trabajo conjunto, de las reacciones, interpretaciones y predilecciones que probablemente influyen en el otro lado y luego tratar, en lo posible, pensar en sus preocupaciones y los intereses del otro punto de vista.

Aquí están algunos métodos que los donantes sugieren para trabajar las diferencias culturales y aprovecharlas al máximo:

Crear foros de discusión y aprendizaje. Acercar a la gente es sin duda la contribución más importante que los donantes pueden hacer en muchos frentes. Como un donante relató, por ejemplo, “El poder de visitas para evidenciar hechos, para los líderes corporativos puede ser grande, y ayuda a construir capital social en ambos sectores.”

Si las divisiones entre los socios son profundas, sugiere un donante, “Muchos de los grupos de interés están

probablemente en búsqueda de un lugar para reunirse y conversar. Las fundaciones pueden ser un refugio seguro para unir a la gente y tener la conversación. Y por casualidad, tampoco cuesta una gran cantidad de dinero.”

Fomentar el liderazgo empresarial. En la comunidad empresarial, las nuevas ideas obtienen la mejor recepción cuando provienen de los colegas, por lo que juntar líderes corporativos puede ser un medio eficaz de construir el impulso detrás de una agenda social. El poder de convocatoria de las fundaciones puede hacer que eso suceda.

En un ejemplo del sudeste de Asia, un grupo de seis donantes (uno trabajando para una fundación internacional, los otros en fundaciones empresariales y oficinas de desarrollo comunitario de empresas globales) reunió a un grupo de gerentes locales. “Hemos asignado a nosotros mismos uno o dos consejeros delegados cada uno, solo para compartir la idea de estar en contacto y para decir que esta actividad no era vinculante. Ellos estaban muy interesados porque cada uno de nosotros conocía algunos gerentes y se acercó a ellos personalmente.” Los gerentes crearon una organización para estudiar y promover la responsabilidad social corporativa. “Era una manera de usar la influencia de la fundación para agregar un poco de legitimidad a lo que la gente quería hacer.”

Cultivar el liderazgo empresarial. Así como los ejecutivos del sector de los negocios tienden a ser más receptivos a las nuevas ideas de los compañeros, líderes de organizaciones sin fines de lucro pueden ser más propensos a pensar diferente acerca de alianzas con el

sector empresarial cuando hablan con personas de otras organizaciones no lucrativas. Un donante que ha participado en ese debate quedó impresionado cuando beneficiarios que habían trabajado con las empresas estaban dispuestos a “Hablar muy abiertamente sobre cómo superaron la desconfianza y la forma en que resolvieron los problemas que surgieron, y aun así no sonaron como si estuvieran endulzando toda la cosa.”

DAR FINANCIAMIENTO A BENEFICIARIOS QUE SON “EXPLORADORES NATURALES”

Al igual que prácticamente con cualquier intento de hacer algo nuevo en la filantropía, una buena parte de la fórmula para el éxito está en la selección de los beneficiarios adecuados.

Los mejores beneficiarios son los que están ya dispuestos a probar nuevas ideas y a tener alguna ventaja natural o la habilidad que le ayudará a tener éxito. Asesores de donantes aconsejan fuertemente en contra de “forzar alianzas con socios que no están dispuestos.” En cambio, ofrecen estas sugerencias:

Apoyar pioneros en la comunidad de los negocios. Cuando la gente de negocios sale de roles familiares para liderar en cuestiones sociales, las fundaciones pueden ayudarles a hacer conexiones que permitan avanzar su trabajo. Por ejemplo, un donante que trabajaba en América Latina ayudó a un grupo de empresarios Colombianos a aportar su punto de vista comercial y recursos para influir en el problema de violencia en su país. La organización ayudó a organizar

reuniones sobre el papel de la comunidad internacional en la resolución pacífica de conflictos en Colombia y el papel de las Naciones Unidas en la mediación entre el gobierno y las fuerzas violentas. El apoyo de su fundación prestó credibilidad a sus esfuerzos e involucró sector privado en un importante tema de conversación nacional.

Ayudar a las organizaciones a fortalecer alianzas incipientes. A menudo, las asociaciones prometedoras que surgen entre empresas y organizaciones no lucrativas, surgen no por una estrategia planificada deliberadamente, pero sí a causa de un proyecto ad hoc o una reunión casual, o porque algunas personas y organizaciones de la comunidad forman una relación productiva entre ellos. Cuando los financiadores ven estas alianzas espontáneas, pueden a veces alentar y ayudar a ampliarlos, incluso si las organizaciones patrocinadoras no estaban en primer lugar intentando construir un programa intersectorial.

“Estas relaciones toman tiempo, y muy a menudo necesitan crecer poco a poco—sugirió un donante—. En lugar de decir ‘Vamos a construir una gran iniciativa alrededor de la industria de la salud’, que asustará a todo el mundo y elevará el nivel de presión, es posible que sea más eficaz decir, ‘Tienes algo que está sucediendo con este hospital; vamos a ver si se puede trabajar algo similar con otro hospital al otro lado de la ciudad, y lo financiaremos por un año para intentar probarlo. ‘Entonces, si funciona, tal vez pueda convertirse en una iniciativa y, si no sucede, usted todavía tiene gente que está conociéndose mejor que antes.’”

JUGAR A SER UN AGENTE FLEXIBLE

Debido a su independencia financiera, las fundaciones tienen una posición única en la intersección de los mundos sin fines de lucro y con fines de lucro. No pueden ser consideradas como terceros ajenos a uno u otro lado, pero tampoco son vistas como partes con interés propio. “*Pueden tener un papel en aumentar la conciencia entre los interesados como nadie más puede hacerlo,*” afirma un donante.

Los comentaristas de esta guía sugieren tres áreas en las que los donantes—ambos independientes y corporativos—pueden fomentar las alianzas entre las organizaciones no lucrativas y de negocios mientras trabajan, en cierto sentido, desde la barrera:

Apoyar la investigación y contribuir a la difusión de información. Un donante trabajando para los prestamistas hipotecarios regionales financió la investigación para demostrar el valor económico aportado por las organizaciones no lucrativas que ejecutan programas de prevención de ejecuciones hipotecarias. Las compañías hipotecarias no habían tomado mucho en cuenta el servicio en el pasado, en gran parte porque los beneficios eran repartidos en toda la industria, pero también porque el valor económico era solo tenido en cuenta ante la ausencia de una ejecución hipotecaria (un verdadero rendimiento económico, pero no uno obvio). El donante utilizó los resultados de la investigación como una oportunidad para convocar a las partes y argumentar que el servicio garantizaba el apoyo de las empresas que se beneficiaban. “Una de las cosas que puede hacer como una fundación—dijo

el donante—es decir: ‘Voy a tratar de mostrar el valor que usted puede obtener gracias a este proceso.’”

Convenza a los socios renuentes.

Algunos líderes empresariales y de organizaciones sin fines de lucro que han tratado de llegar al “otro lado” han encontrado que es difícil ser escuchados. En algunos casos, dicen, la conexión podría beneficiarse un poco de la diplomacia o de la intermediación de un donante cuya fundación sea respetada por ambas partes.

Un caso en el que esto pudo haber ayudado involucra a un ejecutivo de una empresa de servicios financieros que quería ayudar a familias de bajos ingresos a cruzar la “Brecha Digital.” Proyectó trabajando con uno de los grandes fabricantes de ordenadores para proporcionar hardware, software y conexiones de banda ancha a familias de bajos ingresos. Para él, parecía un punto tangente natural entre el mundo de los negocios y buena filantropía corporativa. Desafortunadamente, el equipo de la empresa informática no lo vio de la misma manera. El ejecutivo pensó

que podría haber sido distinto si una fundación prominente hubiese estado dispuesta “a intervenir como un agente corredor, para unir a dos personas del sector privado para el mejoramiento de la comunidad.”

MANTENGA UN REGISTRO ESCRITO

Algunos donantes que han trabajado en proyectos con empresas recomiendan llevar un diario o al menos algunas reflexiones escritas sobre la experiencia. Uno de ellos dijo: “Con todos los ‘ires y venires’, las comunicaciones torpes, las señales ambiguas y las decepciones y las sorpresas, realmente no estábamos en posición para entender este ejercicio mientras lo hacíamos. Fue realmente solo después, cuando pusimos un algunas reflexiones en el papel, que pudimos decir, ‘Ah, fue en este punto donde cometimos errores’ o ‘Hmm, ise produjo un gran avance cuando llegamos a ese punto!’ Tanto lo bueno y lo malo se hizo más claro después. Lo que aprendimos de ese proceso metodológico es ahora información que podemos poner en uso la próxima vez que intentemos esto.”

Lecciones clave de los donantes

PARA LOS DONANTES DE FUNDACIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS

- **Esté preparado para pensar de forma diferente sobre cómo las empresas pueden ayudarle promover sus fines filantrópicos.** El papel de las empresas se ha vuelto más relevante y una pequeña pero una significativa parte de la comunidad empresarial ha comenzado a aceptar una mayor responsabilidad por el bienestar de la sociedad en conjunto. Usted puede aumentar en gran medida sus posibilidades para el éxito retándose a sí mismo a explorar oportunidades en este terreno desconocido.
- **Considere diversas formas en que las empresas y organizaciones empresariales pueden participar.** Algunas empresas y fundaciones empresariales pueden estar dispuestas a hacer donaciones (o a incrementar sus subvenciones actuales), en cooperación con otros donantes. También puede haber momentos en los que les gustaría trabajar en algo directamente en asociación con una fundación o una organización no lucrativa beneficiada. Puede que incluso quieran ser parte de un esfuerzo para el cambio social que pretenda reformar la manera de hacer negocios en su industria. “Las empresas consisten también en personas que también son ciudadanos, con intereses humanos y preocupaciones sociales como todos los demás,” dice un donante de una fundación independiente. “Nunca se sabe cuál es el nivel de interés que usted puede encontrar entre los ejecutivos de negocios hasta que se empiece a tantear el terreno.”

- **Puede que tenga que convencer a sus colegas en su propia organización de que el trabajo con las empresas es una buena idea.** La vinculación entre empresas y las organizaciones sin fines de lucro puede parecerle a algunos empleados de la fundación como inadecuado, legalmente riesgoso, o incluso sin sentido. No todas estas preocupaciones son irrazonables, pero algunas de ellas pueden ser exageradas o estar fundamentadas en la desinformación. Es probable que no sea suficiente explicar cómo una alianza con las empresas haría avanzar sus metas del programa. También puede ser necesario explorar formas de resistencia menos explícitas, como ansiedades políticas, recelos filosóficos o desconfianza de la agenda corporativa.

PARA DONANTES Y OTROS ACTORES EN EL SECTOR EMPRESARIAL

- **Busque oportunidades para vincular las acciones filantrópicas con los objetivos de su compañía de maneras que beneficien a ambos.** La filantropía no debe estar al servicio de los intereses lucrativos de la empresa, pero puede hacer uso de las habilidades de la empresa, sus relaciones con la industria y la comunidad, y los intereses particulares de su personal. La filantropía puede beneficiar la empresa mediante la construcción de una comunidad más fuerte, la mejora de las relaciones entre la empresa y su entorno, y ofrecer a sus empleados una oportunidad de tener un papel en los asuntos cívicos.

■ **Trate de involucrar a los ejecutivos y empleados en temas que sean significativos para ellos.** Para que la filantropía empresarial sea mejor entendida y sea ampliamente apoyada en la compañía, ayuda comenzar con algunos gerentes que estén interesados en alguna cuestión filantrópica y que podrían arrastrar gradualmente a otros gerentes y ejecutivos en el camino. Luego, trabaje con ellos para diseñar y ejecutar un proyecto que muestre cómo su donación puede servir tanto a los objetivos caritativos como a los de negocios.

■ **La evaluación de los resultados debe incluir ambos conjuntos de objetivos.** Incluso con herramientas imperfectas, la evaluación de los resultados de las donaciones—tanto sus beneficios sociales como la utilidad económica para la empresa—puede ser algo importante para conservar el apoyo. Aun así, los responsables de donaciones advierten que los colegas no deben esperar a ver las medidas de “retorno de la inversión” en la filantropía de una manera tan clara como en los negocios. Entre otras cosas, los logros de la filantropía no siempre se pueden medir en dólares ganados o unidades de entrada y de salida.

PARA LAS PERSONAS QUE TRABAJAN EN CUALQUIERA DE LOS DOS SECTORES

■ **El primer desafío es hacer conexiones y crear oportunidades para la discusión.** Puede tomar tiempo, avisan los donantes, el desarrollar la confianza y franqueza entre organizaciones con y sin fines de lucro, incluso cuando estén interesados

en objetivos similares. A veces, el primer paso más útil es solo juntar ambos y explorar áreas de trabajo e intereses en común.

■ **Anticipe y trabaje con las diferencias culturales entre los sectores con y sin fines de lucro.** Las empresas y organizaciones filantrópicas tienen diferentes culturas, diferentes vocabularios y antecedentes, y diferentes formas de análisis de los problemas y de crear soluciones. Esas diferencias a veces pueden dar la impresión de que las dos partes tienen desacuerdos filosóficos insalvables, pero muchos observadores aconsejan evitar llegar a esa conclusión. El pragmatismo y la apertura mental funcionan mejor en el manejo de las diferencias. Donantes de ambos sectores recomiendan estar al tanto de los prejuicios culturales propios, reconociendo la legitimidad de la otra parte, y centrándose en objetivos comunes.

■ **Sea paciente, y tome notas.** Proyectos que impliquen trabajar entre la línea divisoria entre ambos sectores pueden tomar un largo tiempo para alcanzar el éxito. Para muchos donantes, aprender a trabajar con las empresas implica el desarrollo de nuevas habilidades, cambiar las formas establecidas de hacer las cosas e incluso aprender un nuevo lenguaje. Debido a que este es todavía terreno nuevo, y el proceso de trabajar juntos no se entiende bien, puede ser útil llevar un record mientras los esfuerzos conjuntos se están desarrollando, tanto para ayudar a los participantes a reflexionar sobre lo que han hecho juntos como para ayudar a que otros aprendan de su experiencia.

Formas de utilizar esta guía

Además de ayudar a pensar acerca de las posibles estrategias para lograr sus objetivos programáticos, un propósito importante de esta guía es el de invitar a la reflexión y la conversación sobre las diferencias, tensiones y posibles puntos de convergencia entre los intereses de las empresas con fines de lucro y los objetivos de los donantes. Para ellos, dependiendo de sus objetivos y de dónde se ubique, es posible que desee compartir toda la guía o parte de los mismos con:

- Colegas, como un marco para pensar acerca de los sistemas de valores que usted posee—individual y colectivos—que dan forma a sus relaciones a través de la brecha lucro/sin lucro.
- Donantes, como un sistema para que puedan considerar qué tan bien están preparados para trabajar en el trato con asociados potencial o real del sector empresarial.
- Fideicomisarios, como base para hablar de cómo su fundación puede participar en el debate en curso sobre el cambiante papel de las empresas en la sociedad.

También puede utilizar algunas de las ideas y los ejemplos que se presentan aquí para:

- Presentar en una reunión intersectorial o de formación cuando las diferencias en las perspectivas o los valores se interponen en el camino.
- Dar ejemplos para compartir con los socios potenciales sobre el papel que algunas empresas han estado jugando en el tratamiento de asuntos sociales.
- Ofrecer algo de contexto en temas de filantropía intersectorial para enmarcar las conversaciones sobre filantropía estratégica.

AGRADECIMIENTOS

Queremos agradecer a los donantes y beneficiarios que generosamente compartieron sus experiencias y conocimientos, y todos aquellos que con sus contribuciones de tiempo, talento y perspectiva han contribuido a hacer posible esta guía.

Douglas Bauer	David Logan	Business and Society Program at	Hitachi Foundation
Elizabeth Biemann	George McCarthy	the Aspen Institute	International Youth Foundation
Angel Bermudez	Mara Manus	Bank of America Community	Jobs for the Future
Sarah Bock	Branka Minic	Development Bank	Manpower, Inc.
Beth Buehlmann	Helen Neuborne	Boston College, Center for Cor-	Laufer Green Isaac
Howard Byck	Raymond Offenheiser	porate Citizenship	National Center for Family
John Colborn	Ariel Pablos-Mendez	The Boston Foundation	Philanthropy
Michael Conroy	Mark Rand	Brody Weiser Burns	New Hampshire Charitable
Frank DeGiovanni	William Reese	Callaway Golf Company	Foundation
Anne Dowling	Caroline Roan	Foundation	New Prospect Foundation
Barbara Dyer	Steve Rochlin	Carol Glazer Consulting, Inc.	Oxfam America
Fran Eaton	Jerry Rubin	Center for Workforce	Pfizer Foundation
Virginia Esposito	Felia Salim	Preparation, U.S.	Public Theater
Lewis Feldstein	Judith Samuelson	Chamber of Commerce	Rockefeller Foundation
Jon Funabiki	Roberta Shulman	The Conference Board	Share Our Strength
Carol Glazer	Suzanne Siskel	The Corporate Citizenship	Social Venture Partners Denver
Lisa Jordan	Sean Stanton	Company	Rockefeller Philanthropy
Richard Jung	Paul Thompson	Council on Foundations	Advisors
Michele Kahane	Augusto Varas	Dowling & Associates, Inc.	Tifa Foundation
Bassma Kodmani	David Vidal	Ford Foundation	Yale School of Forestry and
Jessica Laufer	Robert Wadsworth	Funders Network on Trade and	Environmental Studies
Rick Luftglass	John Weiser	Globalization	
Paul Lehman		Gill Foundation	

El financiamiento de esta guía fue proporcionado por la Fundación Ford.



Para guías adicionales y otros materiales de la serie GrantCraft, ver www.grantcraft.org



www.grantcraft.org