

Filantropía Empresarial

Título del Libro: Compassionate Capitalism: How Corporations Can Make Doing Good an Integral Part of Doing Well

Autor: Marc Benioff y Karen Southwick

Introducción

Antaño, la figura del filántropo era la de un dirigente que prodigaba sus atenciones en el seno de la comunidad en la que radicaba su empresa familiar, es decir, era un benefactor que mediante sus obras benéficas compartía sus ganancias con sus semejantes. Con la globalización no sólo ha variado el tamaño y el alcance de las empresas, sino también la filosofía empresarial. Devolver a la comunidad una parte de los beneficios obtenidos es algo que la mayoría de las empresas, centradas en las propias ganancias, obvian por completo, cuando a juicio de los autores en realidad no solo es moralmente justo y necesario, sino también económicamente beneficioso.

Resulta evidente que una empresa no puede prosperar en el seno de una comunidad empobrecida, tanto como que una flor se marchitaría en un jardín seco. Es obvio también el positivo efecto en cadena que desencadena la filantropía y del que la mayoría de las empresas sigue sin sacar partido. Se equivocan al considerar que la filantropía es un acto altruista, que está anticuada y que resulta inviable en el actual entorno empresarial en el que las compañías deben rendir cuentas ante sus accionistas, quienes no permiten que se malgaste ni un solo céntimo invertido. Los autores de Compassionate Capitalism nos demuestran que hoy en día, más que nunca, la filantropía es conveniente por motivos estrictamente egoístas: la propia supervivencia empresarial y la pura obtención de beneficios.

Devolver a la comunidad una parte de lo que ésta entrega a una empresa redundante en el beneficio de esta última, que logra florecer en el seno de una comunidad que se fortalece con su apoyo. Además, de esta manera se logra atraer empleados a quienes no sólo les preocupa mejorar su situación personal, sino también la de la comunidad. Con empleados más motivados y de firmes principios morales, se inicia una dinámica positiva en el lugar

de trabajo y las empresas logran mejores resultados. Se trata de un "círculo virtuoso" que todas las empresas pueden y deberían poner en marcha.

Establecer una Cultura de Filantropía

El primer criterio para llevar a cabo una buena misión filantrópica es convertirla en parte de la cultura empresarial. Al igual que cualquier otro aspecto de esta, el liderazgo debe ejercerse de arriba hacia abajo. En otras palabras, lo mismo que si se tratase de fabricar un gran producto o sacar el máximo partido a las inversiones del accionariado, corresponde a la directiva otorgar a la filantropía un papel protagonista en la misión empresarial. La inclinación filantrópica del Consejero Delegado debe propagarse por toda la empresa y, en especial, alcanzar a los cuadros medios: estos deben comprender que conceder tiempo a sus empleados para que realicen trabajo voluntario en la comunidad no es una pérdida de eficacia, sino que redundará en la productividad general y en el beneficio de la empresa. Asimismo, los empleados deben convencerse de que la inclinación filantrópica de los altos directivos es verdadera y de que no penalizarán a quienes no se dediquen única y exclusivamente a pensar en la empresa y sus productos. El espíritu de servicio debe implantarse en la empresa desde sus inicios, cuando esta es aún pequeña, y no esperar hasta que crezca para hacerlo. Por otra parte, las donaciones deberían ser no sólo monetarias, sino también en forma de tiempo y conocimientos de los expertos que trabajan en la empresa. Más aún, si el propio líder participa en las actividades de servicio, motivará a sus empleados con su ejemplo, lo cual resulta tan importante o más que su compromiso de respaldar económicamente un proyecto o de poner a disposición de la comunidad determinados recursos empresariales. Hasbro Inc., fabricante de juguetes tan famosos como Mr. Potato, Monopoly y Scrabble, concede a sus empleados cuatro horas pagadas de trabajo al mes para que las empleen en realizar trabajo voluntario en la comunidad. Para Hasbro, Inc., la filantropía no es un juego.

Cuando trabajaba en Oracle Corporation, Benioff descubrió por las malas que esperar demasiado tiempo para desarrollar una cultura empresarial no sirve de nada. La experiencia de Oracle le enseñó que, para que la filantropía se convierta en parte de la cultura empresarial, no basta con firmar un cheque, por muy generoso que sea. Para los empleados resulta más conmovedor ver que los directivos "se arremangan" para trabajar en un proyecto, participan en los comités de una Organización No Gubernamental (en adelante, ONG) o dirigen una campaña de recogida de fondos. Desgraciadamente, cuando la economía atraviesa un mal momento, las empresas se ven forzadas a preocuparse por

su propia supervivencia y la filantropía pasa a ocupar un lugar secundario. Sin embargo, incluso en tales momentos la filantropía puede desempeñar un papel primordial a la hora de atraer el tipo de empleados, clientes y otras partes interesadas que valoran la integridad en una empresa y la importancia de vivir una vida plena.

Definir una Misión

En la mayoría de las empresas, la filantropía comienza bien por iniciativa del Consejero Delegado, que siente la imperiosa necesidad de responder a una causa donando dinero personal o empresarial, bien porque la empresa se ve en la necesidad de mejorar su imagen mediante una campaña con causa que se materializa en la concesión de becas o ayudas económicas, o bien por puro altruismo. En el primer caso, la filantropía nunca se convierte en parte de la cultura empresarial. En el segundo, a la compañía le llueven inmediatamente propuestas de todas partes: desde escuelas a refugios para mendigos, pasando por una amplia gama de necesitados de toda suerte. La filantropía empresarial surge entonces como una reacción a las propuestas recibidas, más que como una iniciativa de poner en marcha un programa acorde con las metas empresariales y delinear los tipos de proyectos que se tomarán en consideración. Uno de los términos que últimamente se han puesto de moda en el mundo de la filantropía es "**filantropía estratégica**", que hace referencia a la alineación de las donaciones caritativas con la misión empresarial. De esta forma, por ejemplo, una empresa de tecnología dona ordenadores a colegios o proporciona acceso a Internet a comunidades desfavorecidas con la finalidad de tender un puente en la división tecnológica. Y aunque la filantropía estratégica también tiene sus desventajas, una de sus virtudes es la de demandar una misión claramente definida, que dirija las donaciones filantrópicas igual que la misión empresarial guía el rumbo de la empresa. Una misión definida ayuda a decidir cómo, por qué y cuándo dar, potencia los beneficios de la donación y ahorra pesares y malentendidos.

Entre los casos que exponen los autores, destacamos aquí el de LensCrafters, Inc., la mayor cadena de ópticas de Estados Unidos. Su misión consiste en dar el don de la vista a los necesitados de América del Norte y los países en desarrollo, mediante la concesión de servicios ópticos gratuitos y el reciclaje de gafas usadas. El modelo de LensCrafters muestra que una misión se puede refinar sobre la marcha, dándole forma hasta conseguir algo único y satisfactorio. El proyecto Give the Gift of Sight, que ha recibido dos premios de la prestigiosa Points of Light Foundation, comenzó a mediados de los ochenta con la donación de 25 pares de gafas por parte de una tienda local: con ello pretendían ante todo hacerse con la atención de la prensa y conseguir un poco de publicidad gratuita. Y así fue. La iniciativa tuvo tanto éxito que el proyecto comenzó a expandirse hasta formar equipo con los

Lions Clubs International (una asociación en la línea de los Boy Scouts), que ya contaban con un programa de recolección de gafas usadas para personas sin recursos. En la actualidad, Gift of Sight se ha transformado en un programa internacional que en 2002 donó 39.000 pares de gafas y realizó 20.000 exámenes de vista gratuitos. LensCrafters también ha explotado sus conocimientos empresariales al animar a sus empleados a buscar formas de mejorar el servicio. Así, por ejemplo, el departamento de tecnologías de la información ha logrado computerizar el tedioso proceso de emparejar unas gafas usadas con la persona más apta para recibirlas, abreviando el anterior método que consistía en probarse varias lentes hasta encontrar las más adecuadas.

Involucrar a los Empleados

Las multinacionales se vanaglorian de que sus empleados son su más valioso activo; sin embargo, sus actos no dan fe de ello. Algunas empresas, por ejemplo, donan a escuelas o ONGs ordenadores que, sin el mantenimiento adecuado, terminan apilados en un armario. Los empleados pueden potenciar sus aptitudes contribuyendo con sus conocimientos específicos a las metas de ONGs y, asimismo, pueden desarrollar otras capacidades que no ejercitan en sus puestos de trabajo habituales. Por ejemplo, a un vendedor de planta se le pueden encomendar labores de dirección o coordinación en una ONG de forma que pueda desarrollar su capacidad de liderazgo, con lo cual mejorará su autoestima y moral y ello, a su vez, redundará en beneficio de la empresa. Tampoco podemos olvidar las ventajas de marketing que otorga el colocar empleados en las primeras líneas, ya que cuando la gente observa que la empresa se preocupa por la comunidad, la sitúan en sus mentes como empresa concienciada. Al mismo tiempo, esto consigue que los empleados se sientan orgullosos de la empresa para la que trabajan y satisfechos consigo mismos. El imparable "círculo virtuoso" está en marcha. Existen múltiples maneras de motivar a una plantilla para que se involucre en los proyectos filantrópicos de la empresa. Salesforces.com concede a sus empleados un 1% de su tiempo de trabajo remunerado, o lo que es lo mismo, cuatro horas a la semana o seis días al año, para la realización de labores filantrópicas. Para LensCrafters, no hay mejor adiestramiento en liderazgo y diversidad que el de enviar a sus empleados al extranjero en las campañas anteriormente mencionadas: no existe mejor manera de "enseñar el trabajo en equipo, la flexibilidad, la creatividad y el poder de una actitud positiva que enviar a 25 individuos con inquietudes similares a un país en desarrollo durante dos semanas y lanzarles el reto de hacer exámenes de vista y donar gafas a 25.000 personas". Los enviados son cuidadosamente seleccionados, tomando en cuenta el trabajo voluntario que han realizado, los idiomas que hablan y otras actividades que desarrollen en el seno de la comunidad. Para la empresa, es un beneficio añadido el deseo de sus empleados por participar en el programa, que les mantiene motivados y les empuja a superarse cada día. La mejor recompensa son los recuerdos con los que vuelven del viaje.

Comenzar desde que la empresa es pequeña

Existen más pymes que grandes empresas. Por ello, aunque la contribución individual de las grandes empresas sea mayor, en conjunto las pymes tienen capacidad de donar más. No tiene sentido que una pequeña empresa se ampare tras la excusa de que, cuando crezca y se convierta en una gran firma, se planteará su responsabilidad social ya que entonces estará mejor preparada para hacerlo. La filantropía debe entrar a formar parte de la cultura empresarial desde el primer momento, pues cuanto más se tarde en introducirla, más difícil será inculcarla. Dicho esto, las pymes deben plantearse de forma realista cómo encauzar sus iniciativas filantrópicas: aunque las grandes donaciones en efectivo estén fuera de su alcance, existen muchas otras formas de contribuir. Entre las formas de comenzar destacan la de entregar un porcentaje de los beneficios (por ejemplo, el 1% anual) y conceder a los empleados tiempo remunerado para labores voluntarias, pero existen otras: ofrecer a las ONGs el uso de productos y consultoría sobre los mismos, facilitar la donación de bienes por parte de los empleados (colecta de ropa usada, juguetes o alimentos en Navidad), proporcionar a las ONGs apoyo profesional en materia de trabajo en red o administración de servidores, ofrecer servicios gratuitos de hosting de sitios web, animar a los empleados a que participen en los comités de las ONGs o, por último, permitir el uso de ordenadores, equipos de oficina y espacios de reunión.

Mantener la Filantropía a flote en los Malos Tiempos

Nos equivocáramos si creyéramos al economista Milton Friedman cuando dice que el único interés de las empresas es maximizar sus beneficios y, ante una recesión económica, redujéramos nuestra aportación filantrópica para reducir costes y conservar el tiempo de los empleados: la filantropía se hace incluso más necesaria cuando las cosas van mal. En momentos así, es una señal para empleados, clientes, socios y otras partes interesadas de que las cosas mejorarán, que la empresa mira a largo plazo y que en su visión incluye el servicio a la comunidad.

La tradición filantrópica de Levi Strauss & Co. se remonta a 1853, cuando poco después de su fundación, el propio Levi Strauss donó cinco dólares (el equivalente a 100 dólares actuales) a un orfanato de San Francisco. Aunque a finales de los noventa la empresa se vió obligada a cerrar fábricas en todo el mundo y a realizar despidos masivos, se mantuvo consecuente con su filosofía filantrópica y continuó financiando la Fundación Levi Strauss, que instituyó proyectos especiales en las áreas afectadas por los despidos masivos. La meta de la Fundación Levi Strauss es luchar contra la pobreza en el mundo, centrándose en la prevención del SIDA y proporcionando oportunidades de desarrollo económico y formativo a mujeres y jóvenes socialmente marginados. En 1982, Levi Strauss fue la primera corporación que prestó ayuda en San Francisco cuando la comunidad se vio sacudida por la infección de un virus hasta entonces desconocido, el VIH, dando ejemplo de que tanto la fundación como la empresa contribuyen directamente a las comunidades en las que se insertan. La Fundación Levi Strauss se unió a su hermana la Fundación Etiqueta Roja para lanzar un innovador programa de desarrollo económico, que concede becas de dos años en las comunidades en que se cerraron las fábricas donde Levi Strauss operaba directamente. Según la directora de la fundación, debido a que su presupuesto se redujo en 10 millones de dólares, parte de las donaciones a ONGs tuvieron que interrumpirse. En consecuencia, algunas de las becas pasaron a ser de un año y las ONGs se hicieron a la idea de no recibir fondos durante algunos años. Sin embargo, si la labor de alguna de ellas es sobresaliente, reciben apoyo logístico para poder continuar ese trabajo bien hecho.

La Solución del 1% y Otros Modelos Innovadores

El movimiento antiglobalización aboga por una mejor distribución de los recursos mundiales al tiempo que cuestiona la responsabilidad social de las empresas. En febrero de 2001, el propio Bill Gates reconocía en Nueva York en el Foro Económico Mundial (WEF por sus siglas en inglés) que el hecho de que hubiese manifestaciones antiglobalización en la calle durante la celebración del mismo, evidenciaba algo tan legítimo como la necesidad de dialogar sobre si el mundo rico estaba recompensando como debía al mundo pobre. Gates ha hecho honor a sus palabras al convertirse en enero de 2000 en el mayor filán tropo del mundo tras donar 24.000 millones de dólares a la Fundación Bill y Melinda Gates. Cabe cuestionarse, sin embargo, qué habría sucedido si hubiese comenzado a hacerlo 25 años antes, cuando al fundar Microsoft hubiese donado el 1% del tiempo de sus empleados a las comunidades a las que sirve, y qué habría sucedido si su iniciativa se hubiese insertado en el seno de Microsoft como una parte esencial de la función corporativa. No obstante, la fundación de los Gates sigue siendo una iniciativa familiar, independiente de la propia filantropía corporativa de Microsoft. Al igual que Microsoft, muchas otras empresas se esfuerzan en definir el papel que deberían desempeñar en sus comunidades. Casi todas admiten el interés humano de la filantropía, pero no saben cómo superar el patrón de acciones filantrópicas aisladas con el fin de integrar la responsabilidad social de sus empresas en el nuevo sistema global.

Benioff aboga por "la solución del 1%": el 1% de las acciones de Salesforce.com, el 1% de sus beneficios y el 1% de las horas pagadas a sus empleados se dedican a filantropía, de forma que los empleados puedan dedicar su tiempo a actividades benéficas organizadas por la empresa o a aquellas de su propia elección. Pero esta no es la única forma de acometer la labor; queda mucho espacio para la innovación, como lo demuestran los ejemplos de otras empresas que ponen en la filantropía el mismo empeño e imaginación que en su actividad principal. Servir a la comunidad no tiene por qué ser una labor tediosa, puede ser una fuente de satisfacción y deleite para los empleados, ya que si se les anima a pensar de forma creativa para servir a sus comunidades, también trasladarán esa creatividad a la empresa.

Entre las estructuras filantrópicas, los autores destacan estas: proyectos de donación

corporativa financiados bajo el epígrafe de "relaciones comunitarias", realización de funciones de marketing con causa mediante el patrocinio de eventos financiados por el presupuesto de relaciones públicas, fundaciones privadas establecidas por individuos o familias que estén dotadas con acciones de las empresas que poseen, fundaciones corporativas gobernadas por requisitos de donación más estrictos que un proyecto de donaciones, caridad pública destinada a servir un propósito más amplio, proyectos en campus y escuelas financiados con fondos generales o de desarrollo profesional y, por último, un modelo de aprovisionamiento exterior (outsourcing) valiéndose de los servicios de intermediación de una fundación comunitaria o de un fondo público. IBM Corporation se enfrentó a uno de los mayores desafíos para la sociedad con su proyecto "Reinventing Education". Cuando Louis Gerstner tomó las riendas de la empresa en 1993, cambió el enfoque de IBM de los "productos" a las "soluciones" e instauró esta nueva filosofía en todas sus actividades, tanto comerciales como filantrópicas, con la finalidad de realizar un cambio sistemático y profundo en las estructuras existentes. Hasta entonces, IBM había estado invirtiendo en proyectos filantrópicos como becas y programas de estudios que no eran necesariamente eficaces. Con "Reinventing Education" buscó crear herramientas de aprendizaje que resolviesen problemas no sólo en interés de IBM, sino también para el beneficio general, demostrando así que es posible contribuir al cambio social. Por su parte, Cisco Systems, Inc. ha demostrado su capacidad innovadora a través de su fundación y del desarrollo de su mano de obra con iniciativas íntimamente ligadas a la empresa. Uno de los proyectos más exitosos consiste en dar a los trabajadores que han sido despedidos la oportunidad de trabajar en ONGs, aliviando así el pesar de dichos individuos y proporcionando conocimientos informáticos a las ONGs. Los empleados de Cisco reciben una tercera parte de su salario, mientras la empresa continúa pagando su Seguridad Social y acciones si trabajan durante un año en una ONG, pasado el cual pueden volver a solicitar uno de los puestos vacantes en la empresa. De esta forma, Cisco aplica su excepcional dominio tecnológico a la resolución de importantes problemas sociales.

En otros campos más tradicionales, los autores destacan la labor de Give Something Back, una empresa californiana de material de oficina que ha donado sus beneficios tras el pago de impuestos a causas filantrópicas en el norte de California, convirtiéndose así en un instrumento de cambio social. La empresa se inspiró en el modelo del actor Paul Newman, que dona a la caridad los beneficios de las ventas de sus salsas para ensaladas y spaghetti Newman's Own. Su misión primordial como empresa es ofrecer las mejores

soluciones en material de oficina y sus dirigentes no dudan en afirmar que su estrategia empresarial no les impedirá convertirse algún día en una gran empresa, al tiempo que reconocen que el mensaje de GSB es un filón en cuestión de marketing y que su modelo no funcionaría en muchas empresas, en particular en las que cotizan en bolsa. Por su parte, la empresa bancaria Wells Fargo & Co. ha logrado que sus cientos de sucursales en Estados Unidos realicen donaciones a sus comunidades y que así sus directores de sucursal forjen nuevas relaciones con las mismas. Su Consejero Delegado, Dick Kovacevich, considera que la inversión en filantropía reviste igual importancia que cualquier otro tipo de inversión, por lo que dedica un 2% de sus beneficios tras el pago de impuestos a donaciones a la comunidad.

Hacer Filantropía Global

En el actual entorno multicultural y cada vez más integrado, las empresas pierden ventajas competitivas si no entran en todos los mercados posibles y lo mismo sucede con la filantropía. El concepto de "comunidad" se ha ampliado a todos aquellos lugares en que la empresa tiene fábricas, puntos de venta o simplemente clientes. Una empresa como CocaCola es conocida en todo el mundo, por lo que no se puede decir que su comunidad se limite al lugar donde se encuentra su sede central. Hacer filantropía a escala global tiene sus riesgos, pero también sus recompensas y, a juicio de los autores, las recompensas de llevar a cabo una filantropía global justifican todos los esfuerzos. Ante todo, las necesidades de muchos países en desarrollo son tan acuciantes que las compañías que operan en los mismos deben considerar el servicio a la comunidad por cuestiones puramente humanitarias.

El primer modelo filantrópico consistía en empresas familiares muy identificadas con la comunidad en la que radicaban que sentían la obligación de recompensarla; sin embargo, debido a un panorama actual dominado por multinacionales y a la mayor interdependencia mundial, el servicio a la comunidad ya no puede realizarse a pequeña escala. Las empresas deben considerar que el mundo entero es su comunidad potencial, para después seleccionar áreas en las que su contribución resulta más necesaria y puede tener un mayor efecto positivo, teniendo en cuenta su propia misión empresarial.

Levi Strauss & Co., que tiene fábricas en propiedad o en leasing en 60 países diferentes, no teme enseñar a sus trabajadores cuáles son sus derechos, aunque estos puedan dar a conocer su descontento con la propia empresa. Starbucks Coffee Company se ha aliado con Conservation International para trabajar hombro con hombro con los agricultores de zonas cafetaleras cuya biodiversidad es necesario proteger: la finalidad es establecer "zonas de amortiguación" (buffer zones) que separen plantaciones de espacios naturales protegidos. Dada su posición como punta de lanza de las multinacionales globales estadounidenses, Starbucks es consciente de que está en el punto de mira de organizaciones como Conservation International, por lo que ha decidido aliarse con su enemigo para bien de ambos. Aunque todos los establecimientos de LensCrafters se hallan en Estados Unidos, la

óptica ha enviado misiones de distribución gratuita de gafas a 25 países, llegando a un millón de personas. Por último, Salesforce.com, una pequeña empresa que cuenta con un centenar de empleados, ayuda a jóvenes árabes y judíos de Oriente Medio a encontrar puntos en común donando equipos y fondos para establecer una red de academias en las que estudian juntos.

Hacer Filantropía Estratégica o No. He ahí la cuestión

Uno de los debates más candentes en materia de filantropía corporativa siempre ha sido hasta qué punto explotar, con fines de relaciones públicas, los beneficios de prodigar buenas acciones. Algunas empresas se decantan por la "filantropía pura" que no integra el marketing, mientras que otras se lanzan al extremo opuesto instrumentalizando el marketing con causa.

Entre ambos extremos, existe una amplia gama de graduaciones. Fue el filósofo cordobés Maimónides quien teorizó sobre los ocho grados de caridad: consideraba que la más elevada forma de la misma era ayudar a alguien a ayudarse a sí mismo, o en otras palabras, enseñarle a pescar en lugar de darle el pez. Por el contrario, hay quien arguye que la filantropía corporativa debería diseñarse para que una empresa aventaje a sus competidoras. De la filantropía estratégica se ha dicho que ni es filantropía, ni es estratégica. Sin embargo, no podemos dejar de reconocer que la verdadera filantropía estratégica persigue simultáneamente importantes metas sociales y económicas, al centrarse en áreas del contexto competitivo en las que tanto la empresa como la sociedad pueden salir beneficiadas gracias a los bienes y conocimientos especializados de la empresa. A pesar del gran valor social de la contribución de Avon Corporation a la lucha contra el cáncer, no se crea ningún valor para la empresa, pues esa no es su área de especialidad. Sin embargo, la farmacéutica Pfizer, actuando en su área de especialidad, realizó investigaciones que condujeron al desarrollo de un medicamento para combatir la ceguera causada por el agua contaminada de los ríos. El punto crítico es encontrar el equilibrio entre las metas empresariales y las metas filantrópicas. Empresas como HewlettPackard, Microsoft y CocaCola se han subido al tren de la filantropía estratégica, mientras General Motors y Adobe Systems siguen en el andén.

HewlettPackard, por ejemplo, fue el segundo mayor donante entre las empresas de informática estadounidenses en 2002. Anteriormente, la empresa encauzaba sus donaciones hacia escuelas y comunidades desfavorecidas siguiendo su enfoque en formación y desarrollo económico y comunitario en el mundo, pero en 1999 revisó sus prioridades y llegó a la conclusión de que debía centrar sus esfuerzos en dos áreas: formación e inserción. Al concentrarse en dichas áreas, algunas ONGs dejaron de recibir los fondos que hasta entonces HP les había asignado. A pesar de lo mucho que cuesta tomar decisiones de ese

tipo, los dirigentes de HP reconocen que, por un lado, han logrado una eficiencia mayor al concentrar sus esfuerzos y, por otro, han potenciado de forma positiva sus relaciones con las ONGs, que ahora proponen proyectos más consistentes con los nuevos valores de HP. Por el contrario, General Motors Corporations reconoce que sus esfuerzos no siguen una línea determinada y proporciona fondos a causas tan dispares como la investigación sobre el cáncer, campañas contra la conducción bajo los efectos del alcohol y actividades medioambientales: desde su perspectiva, sus fines sociales no deben estar necesariamente alineados con la misión empresarial de GMC y, al fin y al cabo, se supone que tan sólo es caridad.

Hacerse con el Gran Proyecto

Aunque las empresas pequeñas pueden hacer aportaciones muy significativas, las grandes son las que pueden destacar en los proyectos más ambiciosos, ya que no solamente pueden financiarlos durante varios años, sino que también tienen los conocimientos y el personal necesarios para obtener buenos resultados. Así, por ejemplo, HP presta a sus asociados del proyecto formativo Digital Village, personal a tiempo completo durante tres años para que administren y coordinen los proyectos encaminados a dotar de tecnología y formación a comunidades desfavorecidas. IBM libera a consultores y programadores para que trabajen con distritos escolares en su "Reinventing Education", y Levi Strauss ha estado diez años trabajando en comunidades rurales de Estados Unidos para combatir el racismo en un proyecto denominado "Project Change".

No se trata de problemas que puedan arreglarse de forma fácil y rápida, pero grandes empresas como las arriba mencionadas se han esmerado en proyectos filantrópicos que han reducido problemas profundamente arraigados en la sociedad y que otros consideraban causas perdidas. Entre los requisitos que se necesitan para emprender un gran proyecto, los autores mencionan los siguientes: comprometer recursos durante varios años, dedicar personal remunerado a administrar el proyecto en exclusiva, asociarse con ONGs y actores gubernamentales clave, apostar por la diversidad de liderazgo y participantes, establecer metas claras y mutuamente beneficiosas, trabajar en red con otros expertos y donantes de fondos, definir y examinar los problemas claves a tratar, tener en cuenta la sostenibilidad del proyecto al planearlo, conseguir la evaluación de una tercera parte neutral y que cuente con el respeto del público en general y, por último, ser flexibles e innovadores a la hora de reaccionar ante los baches que surjan en el camino.

El Papel de Socios

Las grandes empresas que creen que pueden lanzarse al mundo de las ONGs utilizando las mismas técnicas y siguiendo las mismas agendas que en el mundo empresarial, quedarán decepcionadas al comprobar que su enfoque no funciona. Las ONGs luchan por deshacer algunos de los mayores entuertos que acucian a nuestra sociedad, problemas que no se solucionan con una única y rápida inyección de capital pues requieren un tratamiento a largo plazo. Además, antes de dedicarse a la filantropía, necesitan dotarse de la infraestructura adecuada para tal fin. De ahí la importancia de encontrar aliados que les ayuden a potenciar sus esfuerzos.

Con frecuencia, las ONGs se quejan de que las grandes empresas se apresuran al pensar que saben cómo hacerlo y, al comprobar que sus esfuerzos no avanzan al ritmo previsto en su agenda, se desengañan y emprenden la retirada. Como en cualquier otra relación, resulta esencial que las líneas de comunicación estén siempre abiertas. Los autores enumeran seis pasos para que la asociación entre ONGs y grandes empresas llegue a buen puerto: en primer lugar, ambos socios deben compartir la misma visión, valores y metas. En segundo lugar, las grandes empresas deben tratar a las ONGs como socios en igualdad de condiciones y valorar sus opiniones y contribuciones. En tercer lugar, aunque la asociación se realice a escala nacional, los proyectos deben realizarse en la comunidad y contando con el apoyo de la misma. En cuarto lugar, las fuentes de financiación deben ser varias para poder asegurar la sostenibilidad de los proyectos. En quinto lugar, tanto las empresas como las ONGs deben aportar sus conocimientos especializados; por ejemplo, las empresas pueden enseñar cómo priorizar metas y diseñar un método de medida, mientras que las ONGs se encargan de responder a determinadas necesidades y utilizar los recursos con eficiencia. En sexto y último lugar, la empresa debe dar apoyo de primera mano animando a sus directivos y empleados a desempeñar un papel activo trabajando conjuntamente con la ONG.

A este respecto, es de destacar la asociación entre eBay, Inc. y MissionFish. La empresa organizadora de subastas por Internet, eBay, ambiciona capacitar a las comunidades para conseguir mejoras en ellas, por lo que incorporó en su sitio web una página para recaudar fondos en la que las ONGs pueden describir su misión y realizar una subasta.

El Consejero Delegado y Presidente de MissionFish fundó la empresa en respuesta a la necesidad de las ONGs de fondos no restringidos, que pueden emplearse para cubrir costes administrativos y de infraestructura. Dado que existían donaciones en especie (equipos informáticos y de otra índole) que no respondían a las necesidades de las ONGs, pensaron que podrían subastarlos para convertirlos en fondos no restringidos. Puesto que su sitio web era nuevo y no atraía el tráfico deseado, se aliaron con eBay con la finalidad de unir a los donantes con los compradores sin costes administrativos. De esta forma, MissionFish contribuyó con sus conocimientos en materia de ONGs a los fines de eBay.

Medir la Filantropía

A pesar de que las grandes empresas, tanto si cotizan en bolsa como si no lo hacen, dedican mucho tiempo, esfuerzo y energía a medir sus resultados mediante balances de beneficios y pérdidas, flujos de caja, inventario, beneficios, ingresos, ventas de productos y demás, en el mundo de las ONGs no sucede lo mismo. Ello plantea un problema para las grandes empresas, pues no sólo desean asegurarse de que sus donaciones sirven para mejorar las causas a las que van destinadas, sino que también necesitan averiguar si hacer filantropía les beneficia desde el punto de vista interno: atrayendo y reteniendo empleados, generando buenas relaciones públicas o mejorando la opinión que los accionistas tienen de ellos. Además, al tener que presentar informes trimestrales y anuales, las grandes empresas se ven acuciadas por el factor tiempo. En la actualidad, muchos de estos informes se pueden realizar rápidamente gracias a los avances tecnológicos, pero en materia de filantropía resulta complicado realizar mediciones periódicas exactas y, aunque se pudiera, carecerían de sentido, pues los resultados solo son visibles a largo plazo. No obstante, los expertos se han esforzado en diseñar métodos fiables para medir el valor que la filantropía aporta a las empresas, entre los que destacan el Social Return on Investment (SROI), el Balanced Scorecard y las encuestas realizadas por el Center for Effective Philanthropy.

El SROI del Roberts Enterprise Development Fund (REDF), un fondo iniciado en San Francisco en 1997 que tiene por misión ayudar a los 'sin techo' e individuos con bajos ingresos a salir de la pobreza mediante la creación de puestos de trabajo y cursos de formación en empresas socialmente responsables, calcula un valor económico basado en el dinero en efectivo que la empresa espera generar de seguir funcionando indefinidamente. Ese valor es contrastado con las donaciones para generar un índice que muestra el valor económico creado por cada dólar invertido. Además, el SROI también calcula el valor social, que define como la cantidad de dólares ahorrados en materia de impuestos y otras contribuciones mientras el individuo trabaja para la empresa. Dicho valor se compara con la donación total para generar un índice de propósito social que muestra el valor social generado por cada dólar invertido. Por último, el SROI combina estos dos índices para generar un índice mixto que mide el retorno de una inversión benéfica. A juicio del WEF, el SROI es el sistema más conocido, documentado y transparente hasta ahora conocido

para medir el impacto de las donaciones benéficas en la sociedad. Sin embargo, tan sólo se puede aplicar a aquellas empresas que tienen metas tanto económicas como sociales.

El Balanced Scorecard es una creación de New Profit, un fondo de capital riesgo filantrópico que recauda dinero de individuos acaudalados, fundaciones y corporaciones para invertirlo en emprendedores sociales que desean crecer. Se trata de un instrumento de medición del rendimiento y una herramienta de gestión utilizada para documentar los resultados de una estrategia social según sus objetivos, medidas y alcance. De esta forma, New Profit deduce el valor creado por cada dólar invertido por la ONG en capital y servicios.

Por su parte, las encuestas realizadas por el Center for Effective Philanthropy investigan la capacidad de las fundaciones para responder a las necesidades de los destinatarios. El informe se centra en cuatro áreas: producir un impacto, fijar una estrategia, administración de proyectos y optimización de la gobernabilidad.

En cuanto a la medición del impacto interno de la filantropía corporativa, en 2003 el WEF sólo encontró un sistema a tal efecto. Se trata de un proyecto conjunto de Walker Information y el Council on Foundations (para mayor información, véase www.measuringphilanthropy.com), que han desarrollado una herramienta de medición basada en encuestas denominada Índice de Filantropía Corporativa (CPI, por sus siglas en inglés), con el cual se pretende demostrar el vínculo entre las percepciones de las partes interesadas (empleados, accionistas, clientes, medios de comunicación) y su voluntad de adherirse a la filantropía corporativa. El CPI pide a los encuestados que evalúen la actividad filantrópica de las empresas en las áreas de ayuda a la comunidad, contribuciones monetaria y de tiempo, además de valorarse otros aspectos como la estabilidad económica, la preocupación por los empleados, la protección del medio ambiente o las prácticas éticas. A pesar de que el CPI aún no se ha ganado un reconocimiento generalizado, sus valedores piensan que es importante que las empresas conozcan la opinión que les merecen sus iniciativas filantrópicas a las partes interesadas. Tanto es así que algunas corporaciones como IBM y HP han puesto sus ojos en el mundo académico para que les ayude a medir la filantropía.

Cuatro son las conclusiones que podemos extraer en torno a la medición de las iniciativas filantrópicas: en primer lugar, que aún queda mucho por hacer y mucho por mejorar. En segundo lugar, que cualquier sistema de medición que se adopte debe ser flexible y estar

hecho a medida. En tercer lugar, que se deben tomar en consideración tanto la medición a corto plazo como la medición a largo plazo. Y en cuarto y último lugar, que cualquier esfuerzo de medición deber ser un trabajo de equipo en el que tomen parte tanto el donante como el destinatario.

Las Diez mejores Prácticas de Filantropía Empresarial

El debate sobre la responsabilidad social de las empresas es de candente actualidad. Ya no basta con que las empresas generen beneficios para los accionistas y propietarios, sino que también deben aportar su granito de arena a la resolución de los problemas e injusticias sociales. Los autores de este libro defienden que ni siquiera hay que hacerlo por puro altruismo, sino que es una cuestión de supervivencia y, además, es económicamente conveniente y beneficioso.

Para finalizar su exposición, Benioff y Southwick resumen las diez mejores prácticas que hacen que el servicio a la comunidad por parte de la empresa beneficie tanto a una como a la otra:

En primer lugar, nos exhortan a comenzar a desarrollar un programa hoy mismo, independientemente de lo pequeños que sean nuestros recursos, pues ayudar a alguien reforzará nuestro ánimo y nos hará sentir al mando de nuestro propio destino. En segundo lugar, nos aconsejan que definamos una misión estableciendo prioridades y asegurándonos de comunicarlas a directivos, empleados, clientes, ONGs y demás. En tercer lugar, enfatizan la importancia de integrar los servicios con la cultura empresarial. En cuarto lugar, recuerdan que el compromiso debe fluir de arriba abajo y hay que involucrar a los empleados de abajo arriba. En quinto lugar, nos aconsejan definir nuestra comunidad en términos amplios y de manera que tenga sentido para la empresa. En sexto lugar, nos animan a forjar alianzas sólidas con las ONGs y tratarlas con el respeto con el que trataríamos a cualquier otro socio comercial. En séptimo lugar, nos recomiendan que consideremos nuestras metas empresariales al desarrollar el programa filantrópico, pero sin ser demasiado rígidos. En octavo lugar, subrayan la importancia de encontrar formas de medir el impacto de la filantropía. En noveno lugar, hacen hincapié en lo esencial que resulta mantener la filantropía incluso cuando la empresa está pasando un mal momento y, en décimo y último lugar, nos animan a no tener miedo de cambiar y probar cosas nuevas.

Conclusión

He aquí la teoría: ahora le toca a usted ponerla en práctica. El filósofo chino Confucio decía que "un viaje de mil millas comienza con un solo paso" y, si no lo ha hecho ya, este es el mejor momento para dar ese primer paso y, ayudándose a sí mismo, ayudar a la comunidad.