



Gestión efectiva de emprendimientos sociales

Lecciones extraídas de empresas y organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica

Un proyecto de investigación colectiva de la



SOCIAL ENTERPRISE KNOWLEDGE NETWORK

Página en blanco a propósito

GESTIÓN EFECTIVA DE EMPRESIMIENTOS SOCIALES

LECCIONES EXTRAÍDAS DE EMPRESAS Y ORGANIZACIONES
DE LA SOCIEDAD CIVIL EN IBEROAMÉRICA

Un proyecto de investigación colectiva de la
SOCIAL ENTERPRISE KNOWLEDGE NETWORK

Comité editorial

James Austin
Roberto Gutiérrez
Enrique Ogliastri
Ezequiel Reficco

Escuela de Graduados en Administración y Dirección de Empresas (EGADE) Gerardo Lozano Loretta Serrano	Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas (ESADE) Daniel Arenas Alfred Vernis	Harvard Business School (HBS) James Austin Ezequiel Reficco	Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA) Josefina Bruni Patricia Márquez
Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE) Forrest Colburn Juliano Flores Francisco Leguizamón Mateo Lesizza Enrique Ogliastri Andrea Prado	Pontificia Universidad Católica de Chile (PUCCH) Mladen Koljatic Mónica Silva	Universidad de los Andes (Uniandes) Roberto Gutiérrez Iván Darío Lobo Diana Trujillo	Universidad de San Andrés (UdeSA) Gabriel Berger
	Universidad del Pacífico (UP) Elsa Del Castillo	Universidade de São Paulo (USP) Monica Bose Paulo de Rocha Borba Rosa Maria Fischer Elidia Novaes João Teixeira	

Banco Interamericano de Desarrollo
David Rockefeller Center for Latin American Studies
Harvard University
Editorial Planeta
Washington, D.C.

Las opiniones expresadas en este libro pertenecen a los autores y no necesariamente reflejan los puntos de vista del BID.

**Cataloging-in-Publication data provided by the
Inter-American Development Bank
Felipe Herrera Library**

Gestión efectiva de emprendimientos sociales : Lecciones extraídas de empresas y organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica / Social Enterprise Knowledge Network.

p. cm.

Originally published by Harvard University in English as: *Effective Management of Social Enterprises*.

Includes bibliographical references.

ISBN: 1597820350

1. Social entrepreneurship. 2. Social entrepreneurship-Latin America. 3. Nonprofit organizations-Management. 4. Nonprofit organizations-Latin America-Management. 5. Social responsibility of business. I. Inter-American Development Bank. II. SEKN.

HD60.5.l29 G44 2006

658.0017/561 G44--dc 22

Primera edición: noviembre de 2006

© Banco Interamericano de Desarrollo, 2006. Todos los derechos reservados.

1300 New York Avenue, NW

Washington, DC 20577

Estados Unidos de América

Tel. (202) 623-1753, Fax (202) 623-1709

idd-books@iadb.org

www.iadb.org/pub

David Rockefeller Center for Latin American Studies

Harvard University

1730 Cambridge Street

Cambridge, MA 02138

<http://drclas.fas.harvard.edu/>

Editorial Planeta Mexicana, S.A. de C.V.

Avenida Insurgentes Sur No. 1898, piso 11

Colonia Florida, 01030 México, D.F.

Tel. (52 55) 53 22 36 109

Social Enterprise Knowledge Network (SEKN)

www.sekn.org

info@sekn.org

La Oficina de Relaciones Externas del BID fue responsable de la producción editorial de la publicación.

Dirección editorial: Rafael Cruz

Editor principal: Gerardo Giannoni

Editora de producción: Claudia Pasquetti

Corrección de estilo: Mirtha Rigoni

Lectura de pruebas: María Soledad Funes

Diagramación: The Word Express, Inc.

Diseño de portada: 2communiqué

Arte: Iván Darío Lobo y Claudia Escobar

Índice

Prólogo	vii
Prefacio	ix
1. EL EMPRENDIMIENTO SOCIAL COMO MARCO DE ANÁLISIS	1
Preguntas básicas	4
Naturaleza de este estudio	5
Marco conceptual integral	6
Organización del libro	7
Los protagonistas	10
Cómo utilizar este libro	19
2. EL LIDERAZGO DE LOS EMPRENDIMIENTOS SOCIALES	21
Inicio del emprendimiento	24
Institucionalización de los emprendimientos sociales	29
Descentralización de los emprendimientos	39
Liderazgo en el conglomerado	43
Aspectos clave para considerar	49
3. LA ESTRATEGIA EN LOS EMPRENDIMIENTOS SOCIALES	53
Proposición de valor, misión y valores	56
Legitimidad y apoyo	65
La creación de capacidad operacional	72
Lecciones para los emprendedores sociales	80
4. LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LOS EMPRENDIMIENTOS SOCIALES	85
Fundamentos conceptuales para el análisis de la cultura de las organizaciones	87
Dimensiones culturales más influyentes en los emprendimientos sociales	89
La cultura de los emprendimientos sociales vinculados a las empresas	91
La cultura de los emprendimientos sociales vinculados a las OSC	105
Reflexiones finales	120

5. LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN	127
Empresas y estructura organizacional	129
OSC y estructura organizacional	143
Flujos de trabajo que promueven la efectividad buscada en los emprendimientos sociales	151
Lecciones en torno a la generación de valor a través del diseño de la estructura organizacional	158
6. LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LOS EMPRENDIMIENTOS SOCIALES	163
Elementos centrales de un sistema de gestión de recursos humanos	164
Procesos de contratación, retención y desarrollo del personal	165
Competencias organizacionales y competencias individuales	173
Condiciones para el aprendizaje organizacional	180
Lecciones en torno a la generación de valor a través de los sistemas de gestión de recursos humanos	185
7. LA VIABILIDAD FINANCIERA DE LOS EMPRENDIMIENTOS SOCIALES	189
Elementos básicos de un mecanismo de financiamiento	190
Mecanismos de financiamiento dependientes	194
Mecanismos de financiamiento diversificados	203
Lecciones gerenciales	213
Apéndice	217
8. EL GOBIERNO DE LOS EMPRENDIMIENTOS SOCIALES	225
Principales hallazgos	229
Lecciones gerenciales	250
9. MEDICIÓN DE RESULTADOS EN LOS EMPRENDIMIENTOS SOCIALES	255
Una propuesta conceptual de medición del desempeño	256
La evaluación del desempeño como parte de un sistema de gestión	257
Evaluación del progreso hacia el logro de la misión	259
Evaluación de grupos de interés	261
Sistemas integrados de medición del desempeño y gestión: el caso de la Asociación Chilena de Seguridad (ACHS)	266
Lecciones aplicables a la práctica	274

10. LA GENERACIÓN DE VALOR SOCIAL Y DE VALOR ECONÓMICO	283
¿Qué tipo de valor generar? La proposición de valor	283
Un mundo conocido: la generación de valor económico	286
Una aproximación al concepto de valor social	287
La relación entre VS y VE	298
¿Por qué alinear la creación de VS y VE en el emprendimiento social?	301
¿Cómo alinear la creación de VS y VE en un emprendimiento social?	305
Puntos clave para considerar	308
11. REFLEXIONES INTEGRADORAS	311
Capacidades transversales	311
Perspectiva comparativa: la convergencia	320
Reflexiones finales	324
Bibliografía	327
Lista de coautores y colaboradores	337
Índice de materias	339

Lista de gráficos

Gráfico 1.1: Marco conceptual	7
Gráfico 2.1: Liderazgo en los emprendimientos sociales: habilidades, roles y estilos	23
Gráfico 3.1: El “triángulo estratégico”	55
Gráfico 3.2: Estrategia y emprendimiento social	80
Gráfico 4.1: Modelo metodológico: niveles y dimensiones de la cultura organizacional	88
Gráfico 4.2: Principales dimensiones de la cultura organizacional en los emprendimientos sociales	91
Gráfico 5.1: Estructuras alternativas para la gestión de emprendimientos sociales en empresas privadas ..	130
Gráfico 5.2: Típica estructura formal de una OSC	144
Gráfico 5.3: Flujos de trabajo como dinamizadores de la estructura organizacional	153

Gráfico 6.1:	Tres miradas alternativas a la gestión de recursos humanos en emprendimientos sociales	165
Gráfico 9.1:	Cadena de evaluación del desempeño	257
Gráfico 10.1:	¿Qué significa el término “valor social”? Elementos recurrentes en la muestra	297
Gráfico 10.2:	La proposición de valor: ¿qué tipo de valor está creando el emprendimiento social?	299
Gráfico 10.3:	Nivel de alineamiento entre VS y VE en el sector privado	306
Gráfico 11.1:	Oportunidades de aprendizaje mutuo	325

Lista de cuadros

Cuadro 3.1:	Discontinuidades estratégicas	76
Cuadro 6.1:	Prácticas inteligentes: distintas maneras por las cuales la gestión de RR.HH. crea valor social y económico en un emprendimiento social	186
Cuadro 7.1:	Mecanismos y fuentes de financiamiento	191
Cuadro 7.2:	La matriz diversificación / dependencia	193
Cuadro 7.3:	Mecanismos de financiamiento de emprendimientos sociales en empresas privadas	217
Cuadro 7.4:	Mecanismos de financiamiento de emprendimientos sociales en OSC	218
Cuadro 7.5: (a)	Mecanismos de mercado	220
Cuadro 7.5: (b)	Mecanismos fuera del mercado	221
Cuadro 8.1:	Nivel de participación en los órganos de gobierno	244
Cuadro 9.1:	Objetivos e indicadores operacionales seleccionados de la ACHS para la prevención de accidentes	268
Cuadro 9.2:	Objetivos e indicadores operacionales para servicios médicos y recuperación de accidentes de la ACHS	269
Cuadro 9.3:	Muestra de resultados buscados y de indicadores de desempeño en la prevención de enfermedades laborales y de accidentes en compañías afiliadas	272
Cuadro 9.4:	Muestra de resultados buscados y de indicadores de desempeño en el tratamiento de enfermedades laborales y recuperación de accidentes	273

Prólogo

La Fundación AVINA promueve el liderazgo para el desarrollo sostenible en la sociedad civil y el sector privado, en especial en América Latina. Nuestro trabajo comenzó en 1994 por iniciativa del emprendedor suizo Stephan Schmidheiny, quien también fundó el Consejo Empresario Mundial para el Desarrollo Sostenible y el conglomerado de empresas encabezado por la compañía GrupoNueva, con oficinas y fábricas en toda América Latina y con el cual desarrollamos muchos proyectos conjuntos.

Esto demuestra que, si bien se trata de una fundación, AVINA tiene lazos profundos con el mundo empresarial y el comercio. Además, intentamos manejar nuestra organización como una empresa eficiente. No sólo trabajamos tanto con compañías de negocios como con organizaciones de la sociedad civil (OSC): una de nuestras principales actividades consiste en establecer vínculos de cooperación entre los emprendedores de ambos sectores con el fin de desarrollar alianzas poderosas para lograr el progreso sostenible.

En consecuencia, nos entusiasmos cuando el profesor James Austin, de Harvard Business School, nos convocó en el año 2000 con la idea de armar una alianza de escuelas de negocios en América Latina y España para enseñar y estudiar el fenómeno de los emprendimientos sociales. En este libro, se define a los emprendimientos sociales como las acciones realizadas con el propósito explícito de crear valor social. En general, se asocia a estas actividades con las OSC, pero, cada vez son más las empresas que desarrollan este tipo de iniciativas: desde acciones puramente filantrópicas hasta verdaderos proyectos de negocios orientados a mejorar la calidad de vida de la gente y, al mismo tiempo, los resultados económicos de las compañías. La alianza, que comenzó a funcionar al año siguiente, adoptó el nombre de *Social Enterprise Knowledge Network*, (SEKN, o Red de Conocimiento sobre Emprendimientos Sociales).

El libro *Gestión efectiva de emprendimientos sociales* abre nuevos caminos al capturar y analizar prácticas inteligentes de emprendimientos sociales en América Latina. Ninguna otra publicación anterior ha evaluado en forma simultánea y comparativa cómo 20 organizaciones no gubernamentales de primera línea y 20 empresas líderes planean, abordan e implementan sus acciones sociales.

Esta publicación cruza las fronteras del conocimiento y la práctica al documentar las distintas realidades de los emprendimientos sociales en la región con el fin de explicar las prácticas inteligentes que se han desarrollado, proveer marcos de gestión conceptual para los elementos clave de los emprendimientos sociales de alto desempeño e identificar las áreas comunes de éxito de las operaciones de las empresas y las OSC.

Sin embargo, el texto no está diseñado sólo para la lectura, sino también como herramienta de acción. Analiza temas relacionados con el liderazgo; la estrategia; los valores, cultura y estructura organizacionales; los recursos humanos; el financiamiento; los órganos de gobierno y la medición de resultados. Explica que el marco conceptual de cada capítulo le sirve al lector “a modo de guía para pensar y analizar estas áreas clave de la práctica”. Los emprendedores de todo el mundo encontrarán aquí aprendizajes y ejemplos para aplicar en sus propias organizaciones.

Los métodos de producción de este libro son tan interesantes como sus contenidos. Se trata de una colaboración imponente, en la que 10 escuelas de negocios aunaron sus esfuerzos de investigación y sus hallazgos.

SEKN, que inició su tercer ciclo de investigación a mediados de 2005, ha producido varios libros. Las escuelas participantes en el consorcio han dictado más de 103 cursos a más de 3.280 alumnos y han desarrollado 45 programas de formación ejecutiva para 3.060 profesionales.

Los objetivos originales de SEKN apuntaban a persuadir a las escuelas de negocios de ampliar sus programas de gestión de negocios para cambiar actitudes, afinar capacidades y modificar comportamientos con el propósito de generar sinergias más fuertes entre una sociedad revitalizada y un sector corporativo más responsable. El éxito alcanzado ha superado nuestras expectativas más optimistas.

A través de sus investigaciones y la elaboración de casos de estudio, SEKN ha contribuido también a fortalecer muchos de los proyectos estudiados. Este libro de gestión de empresas tiene también su costado humano, lleno de dramatismo, en las historias de los distintos líderes que, con gran valentía, tomaron decisiones audaces en situaciones críticas.

En nombre de AVINA, deseo sumar nuestro agradecimiento a los presidentes, decanos, profesores e investigadores de las universidades mencionadas por el profesor Austin, en nombre del Comité editorial de SEKN, en el prefacio. Para concluir, el profesor Austin escribe: “Esperamos que este libro contribuya al avance del conocimiento sobre emprendimientos sociales, al fortalecimiento de la gestión gerencial y al estímulo de la investigación y el aprendizaje continuos”. En AVINA, estamos seguros de que así será. Se trata de un esfuerzo académico del más alto nivel y, como tal, tiene la capacidad de cambiar la forma de pensar y actuar de la gente.

Brizio Biondi-Morra
Presidente
Fundación AVINA

Prefacio

Este libro es el producto colectivo de SEKN, un consorcio internacional de investigación compuesto por escuelas de negocios líderes en Iberoamérica y Harvard Business School, con la colaboración de la Fundación AVINA.

La misión de SEKN es **avanzar en el terreno del conocimiento y la práctica de empresas sociales, y fortalecer las capacidades de las instituciones de formación ejecutiva para el servicio de sus respectivas comunidades**. Esta misión se lleva a cabo a través de:

- La investigación rigurosa y conjunta.
- El aprendizaje compartido.
- La excelencia en la enseñanza focalizada en los alumnos.

Las escuelas participantes en SEKN que han producido el presente libro son:

- EGADE, México
- ESADE, España
- Fundação Getúlio Vargas, Brasil
- Harvard Business School, EE.UU.
- IESA, Venezuela
- INCAE, Costa Rica
- Pontificia Universidad Católica de Chile
- Universidad de los Andes, Colombia
- Universidad del Pacífico, Perú
- Universidad de San Andrés, Argentina
- Universidade de São Paulo, Brasil

Las escuelas que participan en SEKN han contado con la compañía de AVINA, cuyo apoyo material e intelectual ha sido esencial para la producción del presente libro. La amplia red de líderes sociales de AVINA y su profundo conocimiento de los procesos sociales en Iberoamérica han enriquecido nuestro propio proceso de investigación. Agradecemos especialmente los esfuerzos aportados por Brizio Biondi-Morra, Antonio Lobo, Aurelia Garrido y Nathalia Mesa.

Las investigaciones desarrolladas por SEKN se basan en el trabajo de campo y se orientan a la práctica. Conllevan un análisis profundo y detallado de las prácticas actuales de las empresas y las organizaciones sin fines de lucro. Se investigan y estudian con cuidado las acciones y la dinámica

de los emprendimientos sociales y sus miembros, a fin de comprender el fenómeno gerencial, los desafíos y los enfoques utilizados para manejarlos de manera efectiva. Nuestro libro anterior trataba sobre las colaboraciones entre empresas y organizaciones sin fines de lucro: *Alianzas sociales en América Latina: Enseñanzas extraídas de colaboraciones entre el sector privado y las organizaciones de la sociedad civil* (Washington, DC: Banco Interamericano de Desarrollo y David Rockefeller Center for Latin American Studies, Harvard University, 2005)¹. Además de producir libros, SEKN desarrolla también materiales pedagógicos con el formato de casos de estudio, que brindan una descripción más detallada de cada una de las instituciones estudiadas. Más de 60 casos sobre emprendimientos sociales ya se encuentran disponibles a través de Harvard Business School Publishing (www.hbsp.harvard.edu).

Mientras que nuestro primer libro sobre alianzas sociales implicó el estudio de 24 colaboraciones, este libro requirió una investigación aún más amplia y compleja. Se analizaron 40 entidades (la mitad empresas de negocios y la otra mitad organizaciones sin fines de lucro, todas ellas con alto nivel de desempeño en la esfera de los emprendimientos sociales). Estamos profundamente agradecidos con estas destacadas organizaciones por su generosidad para compartir experiencias, tiempo y vivencias con nuestros equipos de investigación de 10 países. La disposición de estas organizaciones para exponerse al escrutinio académico a fin de que otros puedan aprender constituye una muestra más de su liderazgo.

El despliegue de un esfuerzo de investigación de tales proporciones hemisféricas y transatlánticas sólo resulta posible mediante el fuerte apoyo organizacional de las instituciones investigadoras. Valoramos el compromiso cabal de las escuelas participantes en SEKN con la red y con el proceso de investigación conjunta. El liderazgo de los decanos y presidentes de las escuelas y la cooperación idónea de sus colaboradores han sido vitales para el desarrollo de este proceso.

Esta publicación es el resultado de un nivel extraordinario de colaboración profesional entre los equipos de investigación de SEKN en cada una de las escuelas. Se trata del producto colectivo de los colaboradores que se enumeran al comienzo del libro y sus respectivas instituciones. Todas las escuelas aportaron su investigación de campo local al caudal común de

1. También disponible en inglés: James Austin et al., *Social Partnering in Latin America: Lessons Drawn from Collaborations of Businesses and Civil Society Organizations* (Harvard University Press, 2004).

datos, al que recurrimos para elaborar nuestros marcos de trabajo, análisis y conclusiones. Si bien los distintos equipos se encontraban a cargo de diversas partes del texto, todos participaron en la generación de los productos finales. La realización de análisis comparativos e integrales entre varios países y múltiples instituciones constituye una tarea en extremo compleja y exigente. En este caso, ha sido posible gracias al profesionalismo de los miembros de los equipos participantes y a la conducción excepcional de los líderes de los equipos SEKN: Gerardo Lozano (EGADE), Alfred Vernis (ESADE), Rubens da Costa Santos y Mario Aquino Alves (Fundação Getúlio Vargas), Patricia Márquez (IESA), Enrique Ogliastrri (INCAE), Mladen Koljatic (Pontificia Universidad Católica de Chile), Roberto Gutiérrez (Universidad de los Andes), Gabriel Berger (Universidad de San Andrés), y Rosa Maria Fischer (Universidade de São Paulo). Asimismo, deseamos expresar nuestro reconocimiento a Ezequiel Reficco, de Harvard Business School, no sólo por sus aportes académicos sino también por su destacado esfuerzo editorial en la compaginación integral del trabajo de los equipos para la obtención del manuscrito final. También agradecemos a Gustavo Herrero y Michael Chu, ambos de Harvard Business School, por su mirada crítica, sus comentarios constructivos y su valioso asesoramiento durante todo el proceso de investigación.

Esperamos que este libro contribuya al avance del conocimiento sobre emprendimientos sociales, al fortalecimiento de la gestión gerencial y al estímulo de la investigación y el aprendizaje continuos. Una vez más, deseamos expresar nuestra gratitud hacia las muchas personas e instituciones que nos han acompañado y asistido en este nuevo intento por colaborar con el desarrollo del bienestar de nuestras sociedades.

James E. Austin

*Profesor titular de la cátedra Snider de Administración de Empresas
Harvard Business School
Boston, Massachusetts*

Página en blanco a propósito

1

El emprendimiento social como marco de análisis

Cada vez más, el negocio de las empresas pasa por la creación de valor social junto con el valor económico. El abordaje de problemas sociales y la mayor comprensión del contexto en el que operan las compañías se han instalado en las estrategias básicas de las empresas líderes. Una gran cantidad de organizaciones de la sociedad civil (OSC)¹ también busca optimizar su gestión para mejorar su desempeño en el desarrollo social. Vale la pena considerar los siguientes ejemplos tomados de la vasta región que abarca Iberoamérica:

- El timbre del teléfono despertó a Alberto Vollmer, CEO del mayor productor de ron de Venezuela. La noticia que recibió era perturbadora: 400 familias sin techo habían invadido la plantación de azúcar de la compañía. En lugar de llamar a la policía para desalojar a los usurpadores, Alberto convirtió esta crisis en una oportunidad para iniciar un nuevo diálogo con la comunidad vecina y modificar la estrategia de la empresa a fin de crear una alianza estratégica y constructiva con estos grupos de interés externos.
- El Laboratorio Maver, principal fabricante de medicamentos de venta libre en Chile, lanzó un programa de inversiones sociales que apuntaba más allá de la mera generación de buena voluntad. Consistía en un innovador enfoque para el fortalecimiento de la marca de su producto principal, por el cual la compañía manifestaría, en hechos y palabras, su compromiso profundo con el desarrollo social.
- Alpina, empresa líder colombiana de la industria alimentaria, decidió superar la instancia de la filantropía tradicional y convertir la responsabilidad social corporativa en una competencia básica de la compañía. En forma similar, Hocol, la compañía más rentable de Colombia en 2003, se propuso generar bienestar en la zona donde producía petróleo a través de la colaboración estrecha con grupos comunitarios y funcionarios locales.

- El Grupo Orsa, importante productor de pulpa y papel en Brasil, destinó el 1% de sus ingresos al financiamiento de proyectos sociales. Esta dimensión distintiva de su estrategia le permitió derrotar a una compañía multinacional de origen canadiense en una licitación para la privatización de una planta estatal.

A lo largo y a lo ancho de Iberoamérica, aumenta la cantidad y la importancia de las OSC en la búsqueda de soluciones innovadoras para los problemas sociales y para asegurar la sostenibilidad financiera de sus esfuerzos:

- En El Salvador, la mayoría de la población de la comunidad rural de La Loma carecía de agua potable y sufría trastornos de salud por esta razón. En lugar de esperar a que el gobierno distante resolviera el problema, los líderes comunitarios armaron una organización de base con el nombre de Acosama. Mediante un sistema de autoayuda, se movilizaron los recursos de la comunidad para mejorar la provisión de agua.
- La Fundación Pro Vivienda Social (FPVS) de Argentina había implementado con éxito un programa de microcréditos que permitía a miles de familias de escasos recursos mejorar las condiciones de sus viviendas. Cuando la aguda crisis económica que azotó al país impidió la continuación del programa, FPVS desarrolló su capacidad institucional para forjar una estrategia innovadora con el propósito de proveer conexiones de gas natural accesibles a los hogares de comunidades pobres.
- La Asociación Chilena de Seguridad (ACHS) fue fundada en 1958 con el propósito de mejorar la seguridad de los trabajadores. En 2005, había llegado a ser el principal proveedor de seguros de accidente de trabajo y salud, con una amplia red de centros de atención médica. La calidad de los servicios prestados y la eficiencia gerencial de esta organización sin fines de lucro eran consideradas ejemplares.
- La isla española de Menorca cuenta con un ecosistema de riqueza y fragilidad excepcionales. Una OSC armó una organización de membresía amplia para proteger el medio ambiente a través de la educación y la movilización de los ciudadanos. Los esfuerzos exitosos de este grupo han recibido numerosos premios que demuestran el reconocimiento de la comunidad internacional.

Las empresas y OSC mencionadas forman parte del grupo de 40 entidades de primera línea en América Latina y España comprometidas con la realización de acciones sociales innovadoras que la *Social Enterprise Knowledge Network* (SEKN, o Red de Conocimiento sobre Emprendimientos Sociales) ha estudiado en profundidad. Hay mucho que aprender de sus experiencias y prácticas inteligentes.

Se suele considerar que las acciones sociales pertenecen al ámbito exclusivo de las OSC y los gobiernos, por lo que las compañías de negocios quedan excluidas de participar en la tarea de responder a una necesidad común. Pero según el concepto de **emprendimiento social** en el que se basa este libro, las compañías, en forma independiente o a través de alianzas con organizaciones gubernamentales y de la sociedad civil, pueden contribuir a acelerar el proceso de mejora de la humanidad. Por supuesto, las empresas aportan al bienestar social mediante la provisión de los productos y servicios que los consumidores necesitan, la generación de empleo y el pago de impuestos para solventar los servicios públicos. Estos beneficios son inherentes al desarrollo de sus negocios, pero no convierten a las compañías en empresas sociales. Asimismo, cuando las compañías llevan a cabo acciones tendientes exclusivamente a la creación de valor social, ingresan en el ámbito de las empresas sociales. Este tipo de acciones tienen el potencial necesario para generar una amplia gama de beneficios para las empresas en sí, que van desde un mayor atractivo para los consumidores hasta una mejor relación con los gobiernos respectivos, el desarrollo de nuevos productos, un conocimiento más profundo del mercado y un mayor éxito en la selección, motivación y retención de sus empleados.

En tal sentido, lo importante no es si la motivación de la compañía se basa en el altruismo o en un interés utilitario. En la realización de un emprendimiento social, la empresa tiene la intención explícita de generar mejoras sociales a través de la movilización y asignación inteligente de sus recursos. De hecho, las mejoras sociales afectan el contexto donde operan las compañías, que se benefician directamente gracias a las iniciativas sociales que ayudan a desarrollar.

Mientras que la mayoría de las OSC se dedica a la producción de bienes y servicios destinados al mejoramiento social, los emprendimientos sociales de las empresas de negocios apuntan a actividades dentro de sus operaciones generales que producen valor social. Este estudio describe ese aspecto de la práctica empresarial y analiza la relación entre la estrategia de negocios de las empresas y sus estrategias y actividades sociales. Paralelamente, muchas OSC han implementado actividades de generación de ingresos no necesariamente relacionadas con sus misiones sociales, a fin de

movilizar los fondos necesarios para su supervivencia. Este enfoque también resulta relevante.

Preguntas básicas

El foco de análisis de este libro son los emprendimientos sociales, que abarcan las iniciativas tanto de OSC como de empresas. Los gobiernos también desarrollan una amplia variedad de actividades sociales, a menudo con participación de empresas u OSC, pero estos proyectos no forman parte del objetivo de la presente investigación. Este libro encarna un esfuerzo por hacer un estudio de las OSC y empresas que buscan atender las necesidades de sus comunidades de manera innovadora y efectiva. Se examinan aquí las prácticas de gestión utilizadas por estas organizaciones para ofrecer soluciones adecuadas a las necesidades comunitarias. La primera pregunta básica que se plantea es:

¿Cuáles son los factores de éxito clave y las prácticas inteligentes que llevaron a estas organizaciones a destacarse?

La gestión de emprendimientos sociales en América Latina y España ha recibido bastante poca atención. Este libro analiza las prácticas empleadas por un conjunto de organizaciones sociales y empresarias iberoamericanas que han logrado un alto nivel de desempeño en sus iniciativas sociales.

Tradicionalmente, las iniciativas sociales de las OSC y las empresas se han estudiado por separado, de acuerdo con el concepto de que la estructura de propiedad de estas dos clases de organizaciones no permite una comparación ajustada. Por cierto, existen diferencias sustanciales entre las compañías de negocios y las OSC, pero esta investigación intentó descubrir si existe también un espacio para un aprendizaje mutuo entre ambos sectores. La segunda pregunta básica apunta a explorar este aspecto:

¿Qué diferencias y similitudes existen entre las prácticas de gestión social de las OSC y de las empresas?

El análisis comparativo desarrollado en este libro representa un esfuerzo de vanguardia para identificar y comprender las dimensiones comunes y distintivas de los emprendimientos sociales realizados por empresas y organizaciones sin fines de lucro. A pesar de su objetivo común, hasta la fecha no se han publicado estudios que examinen y comparen las “prácticas inteligentes” de las OSC y de las compañías de negocios.

Naturaleza de este estudio

Debido a que esta investigación apunta a identificar los factores que contribuyen al desempeño superior en emprendimientos sociales, se ha elegido una muestra de organizaciones que lo hayan alcanzado. El desempeño implica “lograr algo prometido o esperado”, por lo que se podría definir a las organizaciones de alto desempeño como aquellas que logran cumplir las expectativas de sus grupos de interés o *stakeholders*. Por lo tanto, se le preguntó a un amplio espectro de personas y organizaciones reconocidas por su trabajo en temas sociales: “¿Cuáles son las organizaciones conocidas por satisfacer en forma consistente las expectativas de sus grupos de interés?” Los resultados de la primera ronda de consultas permitieron identificar las experiencias que, según los referentes de cada uno de los países, se destacaban claramente y valía la pena estudiar. La muestra final incluyó 20 OSC y 20 compañías que operaban en México, Centroamérica, Venezuela, Colombia, Perú, Chile, Argentina, Brasil y España.

Los equipos SEKN de las instituciones participantes llevaron a cabo una investigación de campo, con una metodología y un protocolo comunes a todas, en cada una de las organizaciones seleccionadas para el estudio. El primer paso consistió en explorar la bibliografía disponible sobre factores que contribuyen al alto desempeño en emprendimientos sociales. Una vez que se identificaron y seleccionaron las organizaciones que formarían parte del estudio, se analizó la documentación confidencial de cada una de ellas y se realizaron entrevistas en profundidad a fin de preparar los estudios analíticos de cada compañía u OSC para su intercambio entre los equipos de investigación. Las prácticas de gestión que parecían explicar el éxito de las distintas organizaciones constituyeron un foco clave de atención. Luego, se examinaron los estudios analíticos con el propósito de identificar puntos comunes y dispares entre las organizaciones participantes en la muestra. El estudio también exploró una segunda temática básica: la comparación explícita entre las OSC y las empresas de negocios.

Dados el reducido tamaño y la selectividad de la muestra, los hallazgos, como ya se ha señalado, no deben considerarse representativos de los emprendimientos sociales de empresas u OSC. La intención que animó este trabajo fue identificar abordajes y prácticas inteligentes que tanto los académicos como los profesionales pudieran aprender, así como señalar posibles oportunidades de investigación futura. En ocasiones, los análisis y comentarios se han aventurado más allá de la estricta interpretación de los datos recogidos, para compartir apreciaciones profesionales y elaborar premisas de gestión que puedan ser de utilidad para los operadores de

emprendimientos sociales, y servir como base para que los investigadores elaboren hipótesis y nuevos planteos para estudios futuros.

Marco conceptual integral

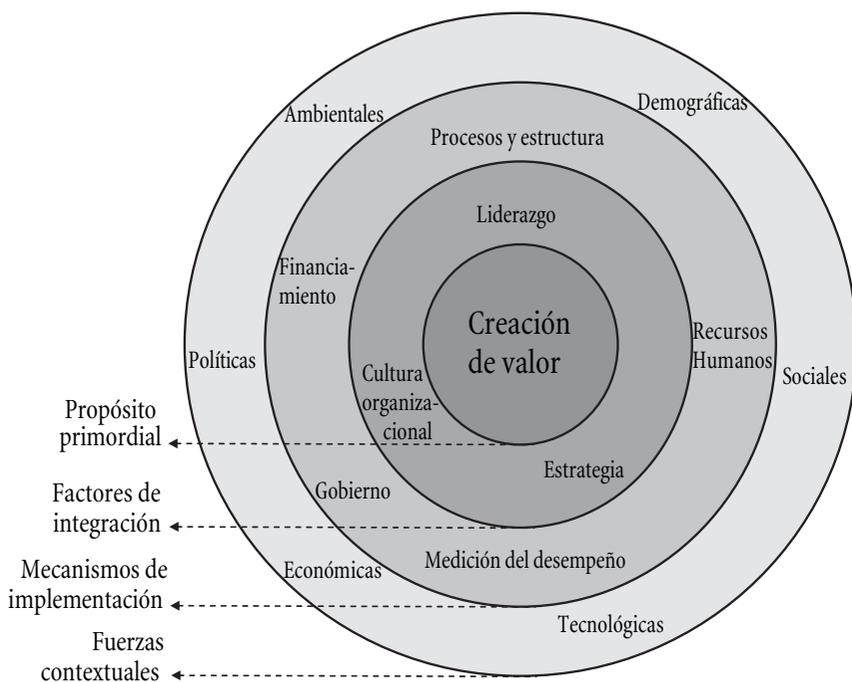
El proceso de investigación se articuló en función de un marco de trabajo general compuesto por los factores fundamentales de la gestión de emprendimientos sociales. La revisión de la bibliografía existente sobre empresas sociales exitosas señaló algunas áreas relevantes para explorar las prácticas inteligentes que determinan un desempeño superior. Luego, los análisis interactivos entre los equipos de investigación participantes en los distintos países permitieron ajustar y afinar un marco conceptual que proveyera la estructura de contenido para el libro, así como también un esquema concreto que les facilitara a los profesionales de la materia visualizar las principales variables de la gestión de emprendimientos sociales y sus interrelaciones.

En primer término, el marco conceptual formulado es integral. Esta investigación confirma que el alto nivel de desempeño no es el resultado de un factor único y específico como, por ejemplo, el liderazgo carismático o cualquier otro “ingrediente mágico”. En cambio, deriva de la integración coherente de una constelación de factores. El marco de trabajo se compone de cuatro elementos generales: propósito primordial, factores de integración, mecanismos de implementación y fuerzas contextuales:

- **Propósito primordial.** El propósito fundamental de los emprendimientos sociales consiste en crear valor para mejorar la sociedad. Este objetivo radica en el núcleo del marco conceptual y constituye el fin al que deben contribuir los demás elementos del mismo. Una mayor alineación de estos elementos con el propósito primordial genera una mayor coherencia organizacional que contribuye al desempeño superior.
- **Factores de integración.** La investigación identificó tres componentes que desempeñan la importante función de crear coherencia con el propósito primordial del emprendimiento. Estos componentes son: liderazgo, estrategia y cultura organizacional.
- **Mecanismos de implementación.** Las prácticas inteligentes en cinco áreas básicas de gestión resultaron vitales para la implementación efectiva de la estrategia de emprendimiento social: estructura y procesos organizacionales, recursos humanos, financiamiento, gobierno y medición del desempeño.

- Fuerzas contextuales.** El contexto donde operan las organizaciones genera limitaciones y oportunidades. El desempeño de un emprendimiento social depende de la capacidad para comprender y adaptarse a la dinámica de las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ambientales y demográficas.

Gráfico 1.1
Marco conceptual



El marco conceptual desarrollado, junto con los distintos aspectos analizados para evaluar su contribución individual y específica a un alto nivel de desempeño, se presenta en el gráfico 1.1.

Organización del libro

El contenido de este libro está estructurado en función de las variables presentadas en el marco conceptual ya descrito. Las fuerzas contextuales surgen a lo largo del texto como elementos condicionantes. Los capítulos 2, 3 y 4 analizan los factores de integración: liderazgo, estrategia y cultura organizacional.

- **Capítulo 2.** Los emprendimientos sociales tienen éxito bajo el **liderazgo** de un puñado de personas. El fenómeno del liderazgo implica, al mismo tiempo, una combinación de *habilidades* y un conjunto de *roles y tareas*, que deben ajustarse a las distintas fases de la evolución organizacional de muchos emprendimientos sociales, tales como: 1) puesta en marcha; 2) institucionalización; 3) descentralización; y 4) diversificación, expansión y consolidación.
- **Capítulo 3.** Un liderazgo sólido es sólo el principio; únicamente mediante la cuidadosa articulación de una **estrategia** logran los emprendimientos sociales realizar transformaciones que resulten sostenibles y duraderas. Se explora aquí la relación entre la estrategia y la misión, la importancia del planeamiento estratégico y su papel en la creación de ventajas competitivas o institucionales, así como la estrategia como instrumento de ajuste, que le permite a la organización adaptarse a los cambios internos y externos. Los emprendimientos sociales combinan los imperativos sociales y económicos en forma exitosa.
- **Capítulo 4.** Para lograr un equilibrio tan delicado, se requiere de un elemento aglutinante que les permita a los distintos sectores de una empresa trabajar en forma conjunta y cohesionada. Se trata de la función que cumplen la **cultura** y los **valores organizacionales** al establecer las normas de comportamiento que facilitan la superación de los desafíos internos y externos, y plantean una forma efectiva de percibir y abordar los problemas que van surgiendo.

Los cinco capítulos siguientes tratan cada uno de los mecanismos de implementación utilizados por los líderes para ejecutar la estrategia sobre los cimientos de cohesión que brinda la cultura de la organización: estructura organizacional, recursos humanos, financiamiento, gobierno y medición del desempeño.

- **Capítulo 5. La estructura organizacional** rige la ejecución de la estrategia del emprendimiento social. Los líderes eligen distintas opciones de estructura que se alinean mejor con la misión y los valores culturales de la organización.
- **Capítulo 6.** Las organizaciones tienen que establecer políticas que sirvan para atraer, retener y desarrollar un equipo de **recursos humanos** capaz de alcanzar un desempeño superior en función

de los objetivos estratégicos y la cultura de cada una de ellas. La calidad resultante del equipo gerencial constituye un factor determinante de la capacidad de la organización para moldear y aprender de su capital intelectual.

- **Capítulo 7.** Reunir a un conjunto de personas brillantes no garantiza el logro de resultados. Ningún emprendimiento genera resultados sostenibles si no cuenta con mecanismos sólidos de **financiamiento**. Tradicionalmente, las organizaciones daban por sentado que el valor social se financiaba mediante la filantropía desinteresada. Si bien sigue siendo así para muchas empresas y OSC, una nueva generación de gerentes, provenientes tanto del sector privado como del social, ha desarrollado estrategias de generación de ingresos que recurren a mecanismos de mercado para financiar los emprendimientos sociales.
- **Capítulo 8.** El modelo de **gobierno** puede posibilitar u obstaculizar el desarrollo de emprendimientos sociales. Se puede apalancar la forma de gobierno de una organización para facilitar el acceso a los recursos humanos y financieros, legitimar la iniciativa y generar credibilidad frente a los grupos clave de interés, cuya cooperación resulta esencial para que la organización alcance sus objetivos estratégicos.
- **Capítulo 9.** Los emprendimientos sociales altamente efectivos aprenden de sus experiencias y ajustan sus estrategias en función de las lecciones aprendidas. Un sistema de **medición del desempeño** de orientación gerencial contribuye a lograr un desempeño superior en los emprendimientos sociales. De la misma manera, la identificación y cuantificación de indicadores clave para medir la creación de valor social y económico constituye uno de los desafíos más complejos del desarrollo de emprendimientos sociales.

El contenido de los capítulos 2 al 9 se ha organizado de acuerdo con un formato similar: 1) definición e importancia de una determinada variable; 2) marco conceptual o analítico para estudiar dicha variable; 3) prácticas inteligentes identificadas; y 4) aprendizajes relevantes. Las comparaciones entre los emprendimientos sociales desarrollados por las OSC y las compañías de negocios se realizan a lo largo de cada uno de los capítulos. La identificación de cada práctica se fundamenta e ilustra mediante ejemplos concretos de las OSC y de las empresas estudiadas. El capítulo 10 se retrotrae al núcleo del marco conceptual para concentrarse en la creación de

valor. Ofrece reflexiones sobre distintas formas de analizar y alinear el valor social y el económico. El estudio concluye con un capítulo integrador, que plantea dimensiones transversales, incluso las que surgen de la comparación entre los emprendimientos sociales de las empresas y de las OSC.

Los protagonistas

Como se señaló anteriormente, este libro se basa en el estudio profundo de emprendimientos sociales llevados a cabo por 20 OSC y 20 empresas consideradas de alto desempeño. Los capítulos siguientes analizan estas organizaciones y sus distintas formas de operar, en un intento de destacar los desafíos que han enfrentado y las prácticas inteligentes que han utilizado para superarlos. No es la intención de este trabajo presentarlas como modelos que se han de seguir. Si bien sus pares las consideran organizaciones ejemplares, todas ellas reconocen que tienen defectos y elementos que modificar, y están profundamente decididas a esforzarse por mejorar su desempeño. Este compromiso contribuye a generar un caudal de información para el aprendizaje de ejecutivos y académicos. Cabe agregar que la disposición de estas organizaciones para compartir sus experiencias a través de su participación en este estudio constituye una muestra más de su compromiso con el bien común.

A fin de que los lectores puedan comenzar a conocer al elenco de actores organizacionales que protagonizan esta obra, se los presentará brevemente a continuación. La lista de los 40 emprendimientos sociales analizados también servirá como marco de referencia durante la lectura del libro, en caso de que el lector precise refrescarse la memoria al encontrar alguna de las siguientes organizaciones en los capítulos venideros. Estas se encuentran ordenadas por país y por la institución participante de SEKN que fue responsable de la investigación inicial de cada una de ellas.

Argentina (Universidad de San Andrés)

La *Fundación Crear Vale la Pena* fue creada en 1993. Su misión consiste en emplear la formación artística y las obras de arte para promover el desarrollo social de los sectores carentes de recursos. Esta organización se basa en la premisa de que el arte puede convertirse en un instrumento poderoso para el desarrollo de la identidad individual y colectiva. Con el fin de promoverlo, esta OSC armó en zonas de escasos recursos centros culturales comunitarios que luego integraron redes culturales más amplias. Los miembros de la organización valoran su estilo de liderazgo abierto y participativo, que ha servido para fomentar el compromiso y el sentido de pertenencia entre ellos.

La *Fundación Pro Vivienda Social* (en adelante, FPVS) es el resultado de una iniciativa ideada por un grupo de empresarios en 1992 con el objetivo de mejorar las condiciones de vida de los sectores de bajos recursos a través del mejoramiento de sus viviendas. Durante los primeros cinco años de funcionamiento de FPVS, 5.540 familias participaron en 3.160 créditos colectivos por un monto total de alrededor de US\$8 millones. A raíz de la crisis económica que sacudió al país en 2001–2002, bajó la demanda de los créditos ofrecidos por la fundación, lo que la llevó a reorientarse estratégicamente. Entonces, FPVS se dedicó a buscar la forma de proveer de gas natural a las comunidades donde solía promover la mejora de viviendas. De esta manera, pasó a desempeñar un rol estratégico de intermediación entre los servicios públicos y las comunidades pobres.

La *Fundación Arcor* es la fundación corporativa de una empresa argentina que actualmente lidera la producción mundial y las exportaciones sudamericanas de caramelos. En 1991, la compañía creó esta fundación como símbolo de su compromiso con la comunidad y para dedicarse especialmente a la educación de los niños. La Fundación Arcor busca proyectos que generen un alto valor social y tengan el potencial necesario para alcanzar el autofinanciamiento. Desde que esta se creó, sus programas han beneficiado a más de 600.000 personas.

La *Fundación Acindar* fue creada en 1952 como el brazo social de la compañía siderúrgica líder en Argentina, Acindar S.A. Esta fundación corporativa desarrolla programas en las comunidades donde la empresa cuenta con plantas industriales. También opera en otras regiones mediante el desarrollo de alianzas. El trabajo de la compañía a través de su fundación ha alcanzado un alto nivel de eficiencia y focalización en el área educativa.

Brasil (Fundação Getúlio Vargas)

La *Fundação Abrinq pelos Direitos da Criança e do Adolescente* (Fundación Abrinq por los Derechos del Niño y el Adolescente) es una OSC dedicada a la promoción de los derechos fundamentales de los jóvenes y al mejoramiento de sus condiciones de vida. Fundada por líderes empresarios, Abrinq desarrolló sistemas de gestión fuertes y amplias redes de asistencia e influencia. De esta manera, logró sus objetivos con gran efectividad y obtuvo reconocimiento por su excelencia tanto a nivel nacional como internacional.

El *Comitê para Democratização da Informática* (Comité para la Democratización de la Informática; en adelante, CDI) promueve el acceso a la tecnología informática como vehículo de desarrollo y ejercicio de los

derechos ciudadanos para los sectores desposeídos de la sociedad. La organización ha logrado aumentar rápidamente la escala de sus operaciones mediante un innovador modelo de “franquicias sociales”.

El *Grupo Abril* es un gran conglomerado de medios que abarca las áreas de publicaciones, servicios de Internet, televisión por cable y marketing de bases de datos. El grupo desarrolla sus iniciativas sociales a través de la fundación Victor Civita, creada por el fundador de la compañía.

El *Grupo D. Paschoal* es un conglomerado diversificado que distribuye cubiertas, repuestos automotores, café orgánico y servicios de computación, entre otros. Frente a la creciente presión de los entes reguladores estatales, la compañía implementó un programa de protección ambiental para recoger y reciclar cubiertas usadas y otros desperdicios automotores a fin de generar nuevas oportunidades de negocios a partir del reciclaje.

Brasil (Universidade de São Paulo)

Corrente Viva (Corriente Viva) establece asociaciones con otras OSC, así como también con empresas privadas y entidades públicas de mentalidad similar, que puedan compartir su objetivo de fortalecer la sociedad civil y promover el cambio social en el estado de São Paulo. Creada en 2000 por alrededor de 31 OSC, Corrente Viva actualmente se encuentra en el proceso de formulación de una nueva estructura institucional y de gobierno más participativa.

El *Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor* (Instituto Brasileño de Defensa del Consumidor; en adelante, IDEC) fue fundado en São Paulo en 1987 para promover los derechos del consumidor a través de la educación y de la información. En 2003, el IDEC reestructuró su organización para alcanzar la autosustentación mediante la comercialización de servicios con el fin de generar valor social y económico a la vez.

El *Grupo Orsa* es el tercer productor de pulpa, papel y cartón corrugado de Brasil. Los programas sociales de la compañía se canalizan a través de la Fundación Orsa, que obtiene el 1% de los ingresos del grupo. La fundación se dedica a responder a las necesidades de salud, desarrollo social y educación de los niños y adolescentes de sectores carentes de recursos. Los programas sociales desarrollados por la fundación se han alineado marcadamente con la estrategia de algunas de las empresas del grupo, en especial, Jarí Celulosa y Orsa Florestal.

En 2003, la *Compañía Samarco* era uno de los principales productores mundiales de pélets de mineral de hierro, que se transportaban a través de un mineroducto de hierro que atraviesa diversas comunidades pobres. La compañía diseñó un programa para relevar las necesidades de esas comu-

nidades y asociarse con ellas a fin de buscar e implementar soluciones en forma conjunta.

Centroamérica (INCAE Business School)

La *Asociación Comunal de Salud, Agua y Medio Ambiente* (Acosama) es una organización de base sin fines de lucro creada por la comunidad salvadoreña de La Loma para operar y gestionar servicios públicos. Alrededor de la mitad de la población de El Salvador carecía de acceso al agua potable. Acosama atrajo la atención nacional al demostrar cómo una comunidad podía organizarse para mejorar sus condiciones de vida.

El *Instituto Nacional de Biodiversidad* (INBio) fue fundado en 1989 para promover el reconocimiento de la biodiversidad del país y fomentar la preservación de la naturaleza. Al asociarse con empresas privadas y entidades públicas, INBio logró apalancar los activos ambientales nacionales y cumplir su propia misión, la cual incluía la elaboración de un inventario de biodiversidad y el desarrollo del Parque INBio.

Pantaleón es un productor líder de azúcar con operaciones de integración vertical en Centroamérica. Además, genera electricidad mediante la utilización de la corteza de la caña de azúcar. Pantaleón implementó varios programas de desarrollo sostenible para mejorar la calidad de vida de su fuerza de trabajo y sus respectivas comunidades, lo que condujo a notables mejorías en el nivel de salud y productividad de los empleados. Las prácticas sociales de Pantaleón se convirtieron en un parámetro de referencia para otras empresas que comenzaron a imitarlas.

El Grupo CSU-CCA manejaba la *Corporación Supermercados Unidos* (CSU), cadena líder de supermercados en Costa Rica, y la *Corporación de Compañías Agroindustriales* (CCA), dedicada a la comercialización de diversos productos con las marcas propias de CSU. La compañía desarrolló un enfoque efectivo que integraba las actividades de inversión social a su estrategia principal de negocios.

Chile (Pontificia Universidad Católica de Chile)

La *Corporación de Desarrollo Social del Sector Rural* (Codesser) fue fundada en Chile en 1976. Comenzó por manejar escuelas secundarias rurales y, luego, expandió sus operaciones a otras áreas educativas a través de emprendimientos conjuntos con otras OSC. A fines de 2002, Codesser ya dirigía 20 instituciones educativas en todo el país. De esta manera, ofrecía enseñanza gratuita con resultados sobresalientes, tal como lo indicaba la alta tasa de empleo de sus 10.000 alumnos graduados.

La *Asociación Chilena de Seguridad (ACHS)* fue creada en 1958 para mejorar la seguridad laboral en las empresas chilenas. Para 2004, ACHS se había convertido en la principal compañía de seguros de accidentes de trabajo y salud del país, y manejaba 7 hospitales, 27 clínicas y 70 consultorios externos reconocidos por su eficiencia y calidad de servicio.

La *Fundación Tapsin* fue creada en 2002 por el productor líder de medicamentos de venta libre de Chile, Laboratorios Maver, con el propósito de desarrollar una marca que transmitiera una imagen de desarrollo comunitario a través de las palabras y los hechos.

La *Fundación Coca-Cola* fue creada en 1991 por la filial local de la empresa Coca-Cola y sus embotelladoras, para celebrar el quincuagésimo aniversario de la llegada de la compañía a Chile. La fundación concentra sus esfuerzos en el área de educación para sectores de escasos recursos y utiliza la estructura de sus embotelladoras para crear un emprendimiento social a nivel nacional.

Colombia (Universidad de los Andes)

La *Asociación Probienestar de la Familia Colombiana* (en adelante, Profamilia) ha ofrecido servicios de salud reproductiva y sexual desde 1965. La misión inicial de Profamilia apuntaba fundamentalmente a la planificación familiar, pero esta OSC actualmente ofrece una amplia variedad de servicios de salud reproductiva y sexual. Se trata de la organización más grande de su tipo en Colombia y la segunda a nivel global, detrás de la *Planned Parenthood Federation of America* (Federación Norteamericana de Planificación Familiar), y ha logrado encontrar los mecanismos organizacionales necesarios para mantener la calidad y eficiencia de sus servicios a pesar de su crecimiento.

La *Caja Colombiana de Subsidio Familiar* (en adelante, Colsubsidio) fue fundada como OSC por los empresarios de Bogotá en 1957 para administrar los subsidios familiares obligatorios por ley (el 4% de la nómina en las compañías de negocios). En 2003, las prácticas de Colsubsidio para manejar bocas de venta minorista, servicios de salud, proyectos de mejoramiento de viviendas y programas educativos se convirtieron en un parámetro de referencia para sus competidores. Sus ingresos, que totalizan US\$280 millones al año, provienen de 18.761 compañías afiliadas con más de medio millón de trabajadores.

Alpina S.A., fundada en 1945, es una de las principales empresas colombianas de la industria alimentaria, que se expandió en los últimos años a Ecuador y Venezuela, con una facturación anual de US\$189 millones. Desde un principio, la compañía desarrolló programas sociales para su

fuerza de trabajo y las comunidades aledañas. Sin embargo, en la actualidad, la RSE ha pasado a ser una de sus competencias básicas y la compañía intenta llegar a un espectro más amplio de *stakeholders*.

Hocol S.A., productora de petróleo, llegó a ser en 2003 la más rentable de las 100 compañías más grandes de Colombia. Ese mismo año, la empresa acaparó el 50% de las actividades de exploración petrolera de Colombia, mientras que su modelo de operaciones la convertía en un socio codiciado por las compañías multinacionales que dominaban la industria. La empresa se propuso el objetivo de generar bienestar y desarrollo en las comunidades donde operaba. Para lograrlo, elaboró un modelo trilateral basado en la colaboración entre la comunidad, la compañía y el gobierno. Al convocar a los tres sectores para el planeamiento, financiamiento, ejecución y evaluación de sus iniciativas sociales, la compañía maximizó el impacto de estas y estableció una verdadera cultura de colaboración con sus grupos de interés.

México (EGADE, TEC de Monterrey)

La *Fundación del Empresariado Chihuahuense, A.C.* (en adelante, FECHAC) surgió como respuesta ante el tornado que arrasó la ciudad de Chihuahua. La magnitud de los destrozos producidos llevó a los líderes de empresas de la ciudad a formar una entidad de ayuda. La efectividad de los esfuerzos realizados alentó a las compañías participantes a continuar trabajando juntas en pos del bien común. En 2005, FECHAC ya se había convertido en una OSC en la que los líderes empresarios trabajaban con representantes de la sociedad civil y de la administración pública para desarrollar programas destinados a los sectores más pobres de la ciudad. Una de las iniciativas más exitosas de FECHAC ha consistido en la provisión de capacitación y apoyo financiero a emprendedores de escasos recursos y productores rurales de pequeña escala.

La *Fundación Comunitaria Oaxaca* (en adelante, FCO) ha instalado el concepto de que cada uno de los miembros de una comunidad comparte la responsabilidad de trabajar para resolver los problemas de la región. FCO convoca a diversas organizaciones de distintos sectores con el propósito común de invertir en proyectos sociales y compartir sus conocimientos y experiencias en las áreas de evaluación de proyectos, gestión de desempeño y medición de resultados.

CEMEX México, uno de los mayores productores de cemento de México, era la principal subsidiaria de CEMEX Corp., la tercera compañía de cemento del mundo. Luego de años de desarrollar iniciativas sociales de carácter paternalista para las comunidades beneficiarias, la compañía

decidió alinear sus iniciativas de RSE con su estrategia de negocios a través de lo que dieron en llamar “competitividad responsable”. En la actualidad, su amplia gama de iniciativas beneficia a miles de dueños de viviendas pobres al tiempo que fortalece su posición de mercado.

La *Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma* (CCM), fundada en 1890, se encontraba entre las compañías más antiguas y conocidas de la industria cervecera mexicana. En México, la responsabilidad social del sector cervecero había sido muy cuestionada. CCM lanzó una serie de campañas que apuntaban a inculcar los valores y normas éticas tendientes a desarrollar un estilo de vida responsable y gratificante. Para realizar estos programas, CCM convocó a representantes del gobierno, miembros de la comunidad académica, astros del deporte y figuras mediáticas.

Perú (Universidad del Pacífico)

La *Asociación Civil Labor* (en adelante, Labor) es una OSC creada para proteger los derechos de los trabajadores industriales de la ciudad de Ilo. Sus beneficiarios eran, en su mayoría, operarios mineros que trabajaban para la mayor compañía minera peruana, la Corporación de Cobre del Sur de Perú. Con el tiempo, los ideales de esta OSC se modificaron para promover una forma sostenible de explotación minera que redujera el impacto ambiental negativo de esta industria. Labor también ha fomentado el diálogo entre las empresas, comunidades, la sociedad civil y los funcionarios públicos para generar consenso con miras a superar los desafíos que enfrenta la industria minera en Perú.

El *Hogar de Cristo* (HC) fue fundado en 1995 dentro de la red Cáritas de la Iglesia Católica para asistir a los niños, jóvenes y discapacitados mentales o físicos. En 1998, se convirtió en una OSC independiente y, a partir de entonces, creció en forma exponencial en términos de alcance geográfico y cantidad de beneficiarios. El Hogar de Cristo cuenta con un gran número de voluntarios y recibe apoyo tanto del sector privado como del público.

Cementos Lima, líder en producción de cemento, fue fundada en 1967 y hoy cuenta con ingresos anuales del orden los US\$146 millones. Durante años, los proyectos sociales de la compañía tenían, para muchos, un marcado carácter paternalista. Sin embargo, al reformularlos como inversiones sociales, la compañía ha logrado medir su impacto en las comunidades locales. Sus proyectos apuntan, fundamentalmente, a la protección ambiental y al desarrollo comunitario, en especial en zonas de escasos recursos al sur de Lima. Se canalizan a través de una OSC conocida con el nombre de Atocongo a fin de atraer recursos de terceros.

La *Compañía Minera Antamina* es un emprendimiento conjunto de diversas compañías internacionales que producen cobre y otros minerales. Desde principios de 2001, la compañía se ha embarcado en una estrategia de RSE a fin de entablar una relación armoniosa con las comunidades locales. Se han identificado los grupos de interés de la empresa y se ha iniciado el diálogo con el propósito de determinar las necesidades de largo plazo de las distintas comunidades, lo cual ya ha llevado a la formación de una asociación a tal efecto.

España (ESADE)

El *Grupo Balear de Ornitología y Defensa de la Naturaleza* (en adelante, GOB Menorca) es una OSC que busca proteger la riqueza ambiental de la isla de Menorca, España. Su misión consiste, por un lado, en vigilar que las actividades del gobierno y de las empresas no violen las leyes ambientales vigentes, y, por el otro, investigar, educar y realizar campañas de concienciación pública respecto de las cuestiones ambientales. Si bien está formada por alrededor de 7.000 miembros, esta OSC sólo cuenta con 30 empleados de tiempo completo. En sus 30 años de trayectoria, la calidad de su trabajo ha sido merecedora de varios premios otorgados por organizaciones nacionales e internacionales.

La organización *Intermón Oxfam* (en adelante, IO) fue fundada en 1956 para combatir la pobreza en países en vías de desarrollo. Desde 1997, trabaja con otros 11 miembros de *Oxfam Internacional*, una confederación global de OSC. En 2004, IO administraba más de 600 proyectos de desarrollo en más de 40 países de África, América Latina y Asia. IO ofrece asistencia de emergencia en países en vías de desarrollo y realiza campañas de concienciación en España sobre el sufrimiento de los desposeídos del mundo entero. Asimismo, promueve las relaciones comerciales equitativas entre el Norte y el Sur.

El *Grupo de Industria de Diseño Textil* (en adelante, Inditex) es una compañía líder en la industria textil y de la moda a nivel internacional. Sus operaciones abarcan el diseño, la fabricación y la distribución de prendas de vestir. Incluye ocho cadenas internacionales de tiendas de departamentos, con 1.922 locales en 48 países en 2003, año en que sus ingresos alcanzaron un total de € 4.599 millones. La compañía les ha dado un nuevo ímpetu a sus prácticas de corte social. Para enfrentar los desafíos planteados por el proceso de internacionalización de la cadena de valor de la empresa, se asoció con la Fundación Codespa en Marruecos a fin de mejorar el entorno social de los trabajadores de Inditex y sus familias. Esta iniciativa abarcó cinco fábricas y benefició a 420 empleados en forma directa

e, indirectamente, a otras 3.720 personas. El éxito de este emprendimiento ha llevado a la compañía a considerar su expansión a las plantas de otras latitudes.

MRW² opera en el extremadamente competitivo mercado de la mensajería mundial. La empresa ha demostrado tener un compromiso fuerte y sostenido con la sociedad, al cual ha incorporado como valor primordial dentro de su estrategia de negocios a través de su red de franquicias. Los programas sociales de MRW han recibido más de 100 premios.

Venezuela (IESA)

Fe y Alegría (en adelante, FyA) es el nombre de una red internacional de OSC fundada en Venezuela en 1955. En 10 años, FyA ya se había expandido a 14 países latinoamericanos y a España. En 1986, se creó la Federación Internacional de FyA para promover la cooperación dentro de la red. A pesar de sus orígenes religiosos, casi todo el personal de FyA es laico. Los programas de la red apuntan a la educación a nivel preescolar, primario y secundario, así como también a la capacitación profesional, la educación para adultos, la enseñanza a distancia y la formación docente. En 2004, se estimaba que 1.232.140 personas se habían beneficiado con los programas de FyA.

La *Fundación Proyecto Paria* (en adelante, FPP) es una OSC que fomenta el desarrollo integral de las comunidades rurales que habitan la península Paria en el noreste de Venezuela. Originalmente, la FPP fue concebida para promover a la región de Paria como destino turístico, pero, desde entonces, ha diversificado sus objetivos de trabajo para incluir la prestación de servicios de salud y educación, así como también diversos programas de capacitación agrícola y microcréditos para los productores de cacao de bajos ingresos. Su misión hoy consiste en fortalecer a las comunidades locales a través del estímulo a su participación activa en todas las cuestiones que afectan el bienestar de la región.

La *Compañía Anónima Nacional de Teléfonos de Venezuela* (en adelante, CANTV) es la principal empresa del sector de servicios de Venezuela, con 9.800 empleados y un ingreso anual de US\$1.662 millones. Los programas de RSE de la compañía abarcan una amplia variedad de actividades. Su iniciativa más conocida es el Fondo Social, que opera desde 1997 y apoya a las entidades que trabajan con los jóvenes y niños en situación de riesgo social. Este fondo se financia con el 1% de la facturación de la venta de tarjetas telefónicas.

C. A. Ron Santa Teresa (en adelante, CARST) es una de las empresas más antiguas de Venezuela y el cuarto destilador de ron en el mundo. Entre las

iniciativas sociales de CARST, se encuentra el programa llamado *Camino Real*, implementado luego de que 400 familias usurparon las tierras de la compañía. Gracias a un proceso de diálogo que esta entabló con la comunidad y el gobierno local, se generó una comunidad que actualmente es considerada como modelo. La empresa se ha comprometido a promover el desarrollo en las zonas aledañas. Sus proyectos incluyen iniciativas tales como Consetours, una fundación que busca promover el turismo y sus actividades afines, y Alcatraz, un programa que apunta a la creación de oportunidades educativas y económicas para jóvenes delincuentes.

Cómo utilizar este libro

En los capítulos que siguen, se ofrecen ejemplos tomados del estudio de las empresas y OSC descritas anteriormente para ilustrar los marcos conceptuales, las prácticas inteligentes de negocios y de gestión, y los desafíos presentados. Tanto las diferencias como los puntos en común observados en la gestión de estas organizaciones se analizan a la luz del complejo contexto social en el que operan. Los aprendizajes clave que se desprenden de estas experiencias se plantean con la intención de fortalecer la práctica de las empresas y las OSC en la promoción de iniciativas sociales sostenibles en otras regiones.

Si bien, por supuesto, cada lector tomará este libro según su propio estilo personal, se ofrecen las siguientes sugerencias para su asimilación productiva. El marco conceptual presentado en cada capítulo sirve no sólo como guía para la lectura de ese capítulo en sí, sino también para el subsiguiente análisis y reflexión sobre las distintas áreas clave de gestión. La riqueza práctica de este libro radica en la abundante descripción de las prácticas inteligentes implementadas por estas 40 OSC y compañías. Como se incluyen tantas técnicas de gestión inteligente, tal vez resulte de utilidad para el lector tomar nota de las prácticas que le parecen más relevantes para sus propios intereses a medida que las vaya encontrando a lo largo de la lectura. El inventario resultante podrá servirle de documento de consulta en el futuro. Conviene prestar especial atención a las prácticas que contrasten notablemente con las técnicas o percepciones actuales de cada uno. De hecho, cada diferencia encontrada representa una oportunidad para aprender algo nuevo. Es posible que la aplicación directa no resulte adecuada en función de las particularidades de cada organización, pero el proceso mismo de exploración puede conducir al descubrimiento de alternativas más apropiadas. Muchas de las prácticas o enfoques descritos pueden ser similares a los que se utilizan en la propia organización, por lo que la lectura aportará una confirmación igualmente útil en

relación con estas acciones. Los capítulos concluyen con las lecciones gerenciales correspondientes, lo cual le servirá al lector a modo de resumen; sin embargo, estas listas no tienen el objetivo de ser exhaustivas sino de proveer un estímulo para una reflexión más amplia. En tal sentido, un buen ejercicio para el lector consiste en intentar extraer aprendizajes adicionales. Es de esperar que los lectores, colegas y socios intelectuales de los autores de este trabajo, multipliquen el potencial pedagógico de este libro.

Los autores desean que el contenido de este libro resulte de utilidad para los profesionales de las empresas de negocios y de las OSC, así como también para los académicos, de modo que todos, en forma colectiva e individual, logren promover y asegurar el bienestar de sus comunidades.

Notas

- 1 En este libro, los términos “organizaciones de la sociedad civil” (OSC) y “organizaciones sin fines de lucro” (OSFL) se utilizan indistintamente como sinónimos.
- 2 La sigla MRW no tiene ningún significado en particular. El nombre original de la compañía en el momento de su fundación, en 1977, fue Mensajeros Radio. Cuando se volvió un actor importante en la industria de mensajería española, y antes de su internacionalización, se decidió que su nombre sería abreviado, y se lo llevó a una sigla formada por las iniciales de la que había sido su denominación hasta entonces, con el agregado de una W. La intención era darle al nombre un sonido más internacional, en una industria dominada por corporaciones globales con denominaciones breves y atractivas, tales como: UPS, DHL, FEDEX.

2

El liderazgo de los emprendimientos sociales

Los emprendimientos sociales surgen como iniciativa de uno o varios individuos. Pero: ¿qué permite que sean las ideas de estos —y no de otros— las que logren materializarse y consolidarse como emprendimientos que contribuyen al mejoramiento de las condiciones sociales y económicas de la población? ¿Qué capacidades particulares sirven para atender de manera simultánea y congruente a los objetivos económicos y altruistas en una organización? ¿Qué habilidades, roles y estilos de gestión son relevantes para lograr el crecimiento y la consolidación de un emprendimiento social? Las respuestas a estos interrogantes giran alrededor del tema del liderazgo.

El liderazgo en emprendimientos sociales se entenderá como la capacidad para hacer transformaciones y obtener resultados sobresalientes. Algunas de las derivaciones de la “teoría carismática” son las que mejor explican el papel del liderazgo en los emprendimientos estudiados¹. Estas teorías tratan de explicar cómo los líderes son capaces de realizar cambios profundos en sus organizaciones o realizar reformas sociales exitosas en medio de circunstancias adversas, y cómo ellos consiguen desarrollar motivación y efectividad entre sus seguidores. Igualmente, estas teorías destacan la habilidad de los líderes para establecer marcos de trabajo, infundir valores y promover el compromiso dentro de las organizaciones. En otras palabras, la tarea del líder consiste en impulsar las transformaciones organizacionales que permitan el crecimiento y la consolidación de los emprendimientos sociales a lo largo del tiempo. Una revisión detallada de 40 casos sobre emprendimientos sociales en América Latina y España respaldan las bases conceptuales que emergen de la bibliografía sobre liderazgo. El enfoque utilizado aquí va y viene entre la deducción y la inducción, y entre la teoría y la práctica. Los casos de estudio sirven para para ilustrar y mostrar ideas sobre el tipo de liderazgo requerido para desarrollar buenas prácticas en los emprendimientos sociales.

El trabajo de Alfred Chandler permite distinguir las distintas etapas del liderazgo que se observa en los emprendimientos sociales². Chandler

enfatisa que los cambios en la estrategia de las organizaciones imponen variaciones en el liderazgo, los sistemas y la estructura³. La presente investigación sugiere que muchas veces los emprendimientos sociales se desarrollan en cuatro etapas, comenzando como iniciativa de un individuo, quien al identificar un problema de orden social, económico o ambiental, desarrolla un proyecto para contribuir a su solución. Sin embargo, para que el emprendimiento funcione de manera eficiente y eficaz, debe convertirse en parte integral de la operación de la organización. A este proceso se lo conoce como institucionalización. Es generalmente en esa etapa cuando los líderes desarrollan estructuras organizacionales, políticas, procedimientos y sistemas para que el emprendimiento social cuente con una buena administración, sea económicamente sostenible y exista una armonización estratégica entre este y la misión de la organización.

Posteriormente, para facilitar el crecimiento de sus acciones sociales, líderes sobresalientes asignan los emprendimientos a unidades autónomas que operan en forma descentralizada y que requieren un liderazgo participativo para alcanzar su eficiencia y eficacia. En algunas ocasiones, la descentralización de los emprendimientos sociales puede hacer que estos empiecen a operar como conglomerados de unidades que funcionan de manera independiente y tienen sus propias estructuras organizacionales, aunque trabajan con una estrategia compartida. El liderazgo entonces suele enfocarse en el desarrollo de mecanismos de coordinación que permitan mantener el equilibrio entre las actividades descentralizadas y la estrategia común de la organización. Estas cuatro etapas conforman el proceso de evolución de un gran número de emprendimientos sociales y estas transformaciones constituyen retos para su liderazgo. El modelo de etapas que aquí se presenta no responde a un proceso rígido ni universal. No todo emprendimiento social pasa por todas las etapas o sigue un orden secuencial; sin embargo, el modelo captura el proceso evolutivo que presentan muchas de las organizaciones estudiadas. El espíritu de estas etapas no es prescriptivo (*“esto debe hacerse así”*), sino descriptivo (*“estas etapas parecen darse en un número importante de emprendimientos”*).

A lo largo de la vida de los emprendimientos sociales, es posible reconocer los distintos roles (tareas) que pueden desempeñar los líderes para alcanzar buenos resultados. Paralelamente, en cada momento del emprendimiento social se pueden identificar las habilidades deseables —o necesarias— que permiten al líder ejercer esos roles de manera efectiva. Las habilidades son destrezas personales y profesionales que posee un individuo o un equipo de trabajo, y deben transformarse en capacidades orga-

Gráfico 2.1

Liderazgo en los emprendimientos sociales: habilidades, roles y estilos

Etapas	Inicio	Institucionalización	Descentralización	Conglomerado social	
Roles	Toma acción Analiza el entorno Capitaliza posición jerárquica o red de contactos	<i>Organización y estructura</i> Desarrolla estructuras, políticas y sistemas Forma un equipo de trabajo identificado con el emprendimiento social Asegura sostenibilidad económica	<i>Armonización estratégica</i> Empresas: Alineamiento con estrategia comercial OSC: Concilia diferencias entre grupos de interés y misión de la organización	Amplía acciones sociales Descentraliza operaciones en unidades autónomas Otorga poder a otros líderes dentro de la organización	Concilia intereses y coordina diferentes emprendimientos dentro de una misma estructura Desarrolla alianzas estratégicas Promueve visibilidad del emprendimiento social
Habilidades	Habilidad emprendedora Habilidad de diagnóstico	Habilidad para armonizar Habilidad para motivar Visión y compromiso social	Habilidad para delegar	Habilidad de coordinación Habilidad política y de negociación	
Estilos	Carismático	Directivo	Participativo	Político	

nizacionales que serán necesarias de acuerdo con el grado de evolución del emprendimiento. Estas habilidades son complementarias entre sí y, aunque no son exclusivas de determinada etapa, sí se pueden identificar los momentos donde una u otra adquiere una mayor relevancia. El gráfico 2.1 muestra los estilos —las características sobresalientes de una manera de actuar o trabajar—, las habilidades y los roles del liderazgo que predominan a lo largo del desarrollo de los emprendimientos.

Cada líder desarrolla su estilo para ejecutar los roles correspondientes a las distintas etapas. No hay “recetas”. Sin embargo, en cada etapa, un estilo particular de liderazgo parece ser más efectivo que otros para satisfacer las necesidades de gestión que presenta la organización en ese momento. El estilo de liderazgo más apropiado dependerá entonces de los desafíos de la transformación organizacional que se deba enfrentar. Por ejemplo, al inicio del emprendimiento social, la tarea se facilita enormemente con un líder que tenga influencia personal, de tipo carismático. Después, durante la institucionalización, es ventajoso un liderazgo directivo; conviene que sea participativo en la etapa de descentralización, y político cuando se

alcanza el conglomerado social. No obstante, sea cual fuere el estilo de gestión, lo importante es que la organización obtenga un buen desempeño en el emprendimiento social.

El liderazgo es una variable compleja y fundamental en el desarrollo de los emprendimientos sociales. Para una mejor comprensión de esta variable, a continuación se identifican las habilidades más relevantes del liderazgo y los roles a través de los cuales este logra impulsar el emprendimiento social. También se abordan algunas de las dificultades que los líderes pueden enfrentar durante el desarrollo de la iniciativa y se analiza la forma en que algunos emprendedores sociales superaron esos desafíos. Asimismo, en razón de que la muestra estudiada incluyó tanto casos de empresas privadas como de OSC, se rescatan las principales diferencias en el rol que desempeñan los emprendedores sociales según el sector al que pertenecen.

Inicio del emprendimiento

La mayoría de los emprendimientos sociales son iniciados por individuos con amplia trayectoria en el campo empresarial o social. Aunque el comienzo de un emprendimiento suele atribuirse exclusivamente a un individuo, el establecimiento de la iniciativa requiere de un proceso social, donde la interacción del líder con otros actores sociales y el entorno en el cual opera juegan un papel determinante. La posición que ocupa un individuo dentro de la sociedad puede facilitar el emprendimiento. Sus redes sociales pueden proveerle acceso a oportunidades que de otra forma no hubiesen surgido. Un estilo de liderazgo carismático contribuye a la obtención de los recursos necesarios para iniciar el emprendimiento social. Debido a su creatividad, inspiración y habilidad de persuasión, los líderes carismáticos tienen un magnetismo que atrae el apoyo de otros, lo que facilita el éxito de esta etapa.

El caso de la Compañía Anónima Ron Santa Teresa (CARST) en Venezuela, ilustra cómo el liderazgo involucra un proceso a la vez personal y social, que puede surgir a raíz de cambios en el entorno. Varios sucesos externos a la empresa, como la toma de unos terrenos por parte de un grupo de vecinos y el asalto de su fábrica, potenciaron el liderazgo del presidente ejecutivo de la compañía, Alberto Vollmer. Él tenía vocación filantrópica y antecedentes de trabajo comunitario, y puso en evidencia sus valores sociales al enfrentar la situación mediante el desarrollo de iniciativas orientadas al bienestar de la comunidad. Sin la decidida actuación del presidente de la empresa —quien se involucró personalmente en este asunto—, no se habría desarrollado la acción social en la organización. La

capacidad de asumir un riesgo y encontrar soluciones heterodoxas puede explicarse por el estilo de liderazgo de Vollmer. Sin embargo, estas iniciativas no hubieran podido realizarse sin el apoyo y la participación de la comunidad, las autoridades locales y el personal de la empresa. El carácter emprendedor y la capacidad para comprender el entorno social y su impacto en la organización se destacan como dos habilidades críticas del liderazgo para realizar de manera exitosa la fase inicial de un emprendimiento social.

Habilidad emprendedora

La habilidad emprendedora consiste en la capacidad de un individuo para identificar y aprovechar oportunidades que le permitan iniciar un emprendimiento, independientemente de los recursos que tenga bajo su control. El fundador del emprendimiento social lleva a cabo sus iniciativas haciendo uso de su posición jerárquica, red de contactos, recursos económicos u otros activos necesarios, ya sea que estén bajo su control o tenga que acceder a ellos por otros medios. En algunas ocasiones, la habilidad emprendedora se manifiesta de manera activa, impulsada por motivaciones altruistas o utilitarias del líder que hacen que este busque oportunidades para desarrollar un proyecto social. En otras ocasiones, esta capacidad es potenciada por una actitud reactiva de un individuo al tener que dar una respuesta a cambios o amenazas externas.

En el caso de emprendimientos sociales en empresas privadas se observa que, en su mayoría, surgen por iniciativa de los propietarios o directores de la organización, cuya posición les permite tener acceso a recursos que facilitan que su idea se convierta en una iniciativa concreta, asignando presupuesto y personal al proyecto. Como presidente de la empresa española de servicios de mensajería MRW, Francisco Frías desarrolló un programa para ofrecer envíos gratuitos a los “cascos azules” españoles, miembros de las operaciones de paz de las Naciones Unidas emplazados en Bosnia, pues recordaba la ilusión con que él recibía un paquete cuando se encontraba prestando el servicio militar. Esta iniciativa social fue formalizada dentro de los servicios que ofrecía la empresa. Posteriormente, y debido al éxito de patrocinar un evento social, Frías decidió enfocar su estrategia de comunicación y marketing a promocionar acciones sociales, destinando un 1% de la facturación bruta a estos fines. La posición de Frías como presidente de MRW le facilitaba dirigir esfuerzos de la empresa hacia el desarrollo de estos proyectos. Aunque la iniciativa también puede surgir de un colaborador de rango medio o bajo, este deberá utilizar su habilidad emprendedora para obtener el apoyo de las

autoridades de la empresa (como la junta directiva o los accionistas) y llevar a cabo el emprendimiento.

En muchas de las OSC analizadas, sus fundadores tuvieron que empezar por crear una organización que realizara el emprendimiento social, lo que demandó una mayor capacidad emprendedora que en los casos donde el emprendimiento surgió dentro de una estructura organizacional ya establecida (como suele suceder en las empresas privadas). El acceso a recursos que están fuera del control del líder, como el financiamiento y los recursos humanos, demanda una gran capacidad para actuar e ir poniendo las piezas en su lugar. En estos casos, el poder jerárquico y la capacidad para persuadir a otros a participar y apoyar la causa se convierten en factores determinantes. El caso de la Asociación Comunal de Salud, Agua y Medio Ambiente (Acosama) en El Salvador ilustra la habilidad emprendedora de un grupo de personas que se organizaron para asegurar el abastecimiento de agua potable en su comunidad. Para desarrollar el proyecto, fue necesario gestionar recursos económicos ante diferentes instituciones y buscar el consenso y la participación de diferentes actores locales. Durante el período de gestación del proyecto los miembros de la comunidad tuvieron que salvar innumerables obstáculos, no sólo por la falta de recursos económicos, sino porque debían organizarse como institución. La recolección de fondos requirió coordinación con miembros de otras comunidades y presentación de propuestas a donantes potenciales. Se enfrentaron problemas de carácter personal con algunos miembros (incluyendo la malversación de fondos por parte de uno de ellos) y de carácter técnico que dificultaron la construcción de los primeros pozos de agua. Por estas razones muchas familias abandonaron la iniciativa. Sin embargo, la habilidad emprendedora de los líderes del proyecto fue un impulso para continuar, hasta que se logró articular un modelo de intervención con aportes de organizaciones no gubernamentales y de cooperación internacional, dos alcaldías municipales, el gobierno central y la comunidad. La falta de recursos económicos no debe ser una barrera para desarrollar un emprendimiento social, aunque esto implique mayores esfuerzos por parte del líder. Tanto la perseverancia como la flexibilidad son elementos vitales de la habilidad emprendedora.

Para que las iniciativas fructifiquen, es conveniente —y en algunas ocasiones es imprescindible— realizar estudios de diagnóstico sobre la problemática que se pretende abordar. Si la habilidad emprendedora no se complementa con un análisis y comprensión del entorno y de las relaciones sociales, las acciones ejecutadas pueden más bien retardar o paralizar el inicio de un emprendimiento social.

Habilidad de diagnóstico

La habilidad de diagnóstico es la capacidad para estudiar con rigor y comprender el conjunto de causas y consecuencias, en el corto, mediano y largo plazo, de los problemas sociales que aquejan el entorno. Después de analizar las condiciones de su entorno, frecuentemente el líder diseña un plan para dar respuesta a un problema, lo que resulta determinante en la fundación del emprendimiento. La habilidad de diagnóstico comprende la articulación de una solución factible y efectiva, a través de un modelo de cambio social. El diagnóstico social puede servir para aunar voluntades y generar consenso. A partir de esta habilidad, los líderes desarrollan una teoría de cambio a partir de la cual intentan modificar la realidad. Una teoría de cambio consiste en una proposición convincente acerca de cómo el uso de insumos en un emprendimiento generará resultados tanto en el corto plazo (*outputs*) como en el largo plazo (*outcomes*), especificando la cascada de causas y consecuencias que producirán el efecto deseado⁴. Esta teoría de cambio es luego puesta a prueba e implementada a través de un emprendimiento social.

Los casos estudiados muestran que en el momento de la fundación del emprendimiento social, la habilidad de diagnóstico es empleada más frecuentemente por parte de los líderes de OSC que por los empresarios. Una razón que podría explicar este comportamiento es el grado de especialización técnica, experiencia en temas sociales o compromiso con la causa que tienen muchos de los dirigentes de OSC, en contraste con el tipo de especialización y experiencias de los empresarios. Por ejemplo, Rodrigo Gámez, líder fundador y director general del Instituto Nacional de Biodiversidad (INBio) de Costa Rica, tenía un doctorado en virología, había sido profesor en la Universidad de Costa Rica —donde también ocupó el cargo de director del Centro de Biología Molecular y Celular— y posteriormente dirigió la Oficina de Biodiversidad del Ministerio del Ambiente. Los conocimientos especializados de Gámez en biodiversidad, así como la experiencia adquirida en el campo ambiental, facilitaron su comprensión de cómo el país podía conservar y aprovechar su biodiversidad. Esta comprensión de la realidad local le permitió realizar un diagnóstico sobre las necesidades de Costa Rica en el área ambiental. Si el líder no tiene los conocimientos o la experiencia para realizar el diagnóstico personalmente, puede recurrir a un experto en el área. Lo importante es ser consciente de la necesidad de comprender el entorno cuando se inicia un emprendimiento social.

Muchos de los líderes fundadores de emprendimientos sociales en empresas y OSC cuentan con una amplia trayectoria en su área y tienen

acceso a información valiosa para entender las necesidades sociales. Otra razón por la cual los líderes de las OSC suelen realizar un diagnóstico social más sofisticado que el que preparan muchos empresarios, es la necesidad que tienen de conseguir apoyo financiero o político para emprender la iniciativa. Esta necesidad incita a la elaboración de un análisis más detallado de las consecuencias que pueden generarse por no atender el problema social, y de las formas en que el emprendimiento propuesto contribuirá a solucionarlo.

La comprensión del contexto local mediante un diagnóstico de las necesidades que debe solventar un emprendimiento es un aspecto clave para determinar su enfoque, sus características y la magnitud de los recursos necesarios para ejecutarlo. Para operar en determinadas comunidades, puede resultar más conveniente contar con personal de la zona para dirigir la iniciativa. Una persona local generalmente conoce mejor las regulaciones, las costumbres e incluso puede facilitar el desarrollo de relaciones de colaboración con otros actores locales, y así aumentar la probabilidad de éxito en esta primera etapa. Un ejemplo ilustrativo es la Fundación Comunitaria Oaxaca (FCO) de México, organización dedicada a impulsar la participación de los diferentes sectores en iniciativas que ayudaran a mejorar el bienestar y la calidad de vida de la población marginada de Oaxaca, en el sur del país. Su director, Jaime Bolaños-Cacho, abogado especialista en temas de gobierno corporativo, tenía una formación política y profesional que le permitía comprender la dinámica local y los retos sociales que enfrentaba el Estado. Aunque no era especialista en el campo social, conocía el contexto local y estuvo muy abierto a aprender sobre las OSC. En contraste, su predecesor, quien vino de la Ciudad de México, encontró grandes dificultades debido al poco conocimiento de Oaxaca y la falta de relaciones locales. Los conocimientos y contactos pueden aumentar significativamente la credibilidad de una organización entre el público local y facilitar el establecimiento de relaciones con otros actores sociales.

En muchos casos, el éxito de programas sociales puede explicarse en términos del despliegue simultáneo de las habilidades emprendedoras y de diagnóstico (la presencia de ambas parece ser crítica). Alpina Productos Alimenticios fue fundada en Colombia en 1945 por Walter Göggel, quien había llegado tiempo atrás a Ecuador como integrante de un grupo que proveería asistencia técnica a campesinos de la región. Su preocupación por contribuir al desarrollo rural hizo que se adentrara en las necesidades de pequeñas comunidades agrícolas y ganaderas. Con el tiempo, él y su socio descubrieron que mientras promovían el desarrollo de los productores, también podían establecer un negocio. Alpina se convirtió en una de

las empresas privadas de derivados lácteos más importantes de la región andina. Este caso también es una muestra de cómo la preocupación simultánea por crear valor económico y social supuso ventajas para el desarrollo de una empresa.

Si se tiene un claro propósito de mejorar el bienestar de la población y un diagnóstico de las particularidades del problema que se desea abordar, se facilita el inicio de un emprendimiento social. Un plan de trabajo bien diseñado que considere las características del entorno es apto no sólo para comenzar el emprendimiento, sino también para institucionalizarlo dentro de la organización.

Institucionalización de los emprendimientos sociales

La institucionalización de un emprendimiento social es el proceso mediante el cual sus líderes desarrollan estructuras organizacionales, políticas, procedimientos y sistemas para incorporarlo formalmente a la estrategia y al funcionamiento normal de la organización. La institucionalización implica dejar de depender del líder y conseguir la eficiencia y eficacia de la organización a través del desarrollo de la estructura administrativa necesaria, sin perder de vista el propósito social de la iniciativa. Además, el líder suele asegurar los recursos económicos necesarios para que el emprendimiento alcance su sostenibilidad financiera y la adhesión de los colaboradores internos al emprendimiento social, conformando un equipo de trabajo capaz de administrar la iniciativa. Con el aumento del número de colaboradores se pueden lograr mejores resultados si a esto se suma un esfuerzo orientado a dar el mejor empleo posible a los recursos asignados. Además, para tener éxito en la institucionalización, es indispensable que los objetivos del emprendimiento social estén alineados con la estrategia del negocio, en el caso de empresas privadas, y con la misión y los intereses de los grupos de interés, en el caso de las OSC. De esta forma, los emprendimientos sociales pueden generar beneficios de varios tipos, como el fortalecimiento de la imagen o la consecución de recursos económicos para las instituciones que los implementan. Estos elementos constituyen la esencia del proceso de institucionalización.

Un liderazgo directivo es aquel que utiliza sistemas y estructuras para dar una orientación clara a su equipo de trabajo, y que de manera personal, guía y ejerce el control sobre la toma de decisiones en todos los niveles de la organización. Este estilo de gestión puede facilitar el proceso de institucionalización del emprendimiento social. Para desarrollar este proceso, es deseable que el líder manifieste su habilidad para conseguir la armonización del emprendimiento con las agendas de los diferentes

grupos de interés, contribuyendo a la sistematización de procesos administrativos eficientes y eficaces.

El personal que tenga a cargo la responsabilidad de ejecutar el proyecto tiende a identificarse con los objetivos sociales del mismo, en la medida en que el líder sea un buen motivador. La cultura y los valores organizacionales constituyen un marco importante para la conformación de un equipo comprometido con el éxito de los emprendimientos sociales. El líder debe guiar y apoyar a la organización. La mejora continua y el aprendizaje organizacional deberían constituirse en metas institucionales, y en una herramienta para alcanzar los objetivos. La institucionalización del emprendimiento dentro de una organización es clave para asegurar la continuidad de la iniciativa, aun después de que el líder se haya retirado.

Habilidad para armonizar

La habilidad de armonizar es aquella que le permite al líder conciliar el foco estratégico del emprendimiento social con las agendas de los diferentes grupos de interés. Esta alineación contribuye a que el emprendimiento social sea dotado de estructuras, procesos y equipos de trabajo, para que sea concebido como un conjunto de acciones consecuentes con la misión y la estrategia de la organización. Los líderes que cuentan con la habilidad de armonizar identifican más fácilmente los efectos deseables de las iniciativas sociales en los resultados económicos de la empresa o la consonancia de estas con la orientación principal de la OSC. En las empresas privadas estos líderes logran vincular los objetivos del proyecto social con la estrategia del negocio, de tal forma que el proyecto genere beneficios que se traduzcan en un aumento de la competitividad de la compañía. En las OSC, consiguen armonizar el emprendimiento con la misión de la organización, con las demandas de los grupos de interés y con los cambios en el entorno. El despliegue de la habilidad de armonizar contribuye a fortalecer la credibilidad del emprendimiento entre quienes integran los grupos de interés y facilita el acceso a los recursos económicos.

La integración de un programa social con la estrategia de la empresa es muy importante. Si este se convierte en una fuente de ventaja competitiva para el negocio, es probable que se logre mayor apoyo por parte las autoridades de la institución (junta directiva, accionistas, gerentes) y de los colaboradores internos. Este apoyo facilita el proceso de institucionalización. En la medida en que la filantropía empresarial se encuentre estrechamente vinculada a la estrategia y al área de acción de la empresa, será más efectiva la creación simultánea de valor social y económico⁵. Fue en el marco de la campaña para introducir el medicamento contra el dolor de

cabeza, Tapsin, que los líderes de Laboratorios Maver de Chile decidieron colaborar con obras de bien social. Crearon la Fundación Tapsin, cuya misión era “la promoción del desarrollo de las personas, familias, grupos y comunidades a través del programa de educación y cultura”. Este emprendimiento surgió de la perspectiva gerencial del líder para fortalecer la imagen de la empresa. La estrategia consistió en hacer que una marca se posicionara en la mente de los consumidores no simplemente como una marca comercial, sino también como portadora de beneficios para la comunidad. El emprendimiento también generaba otros beneficios económicos para la empresa, pues esta obtenía una deducción de impuestos por los recursos donados a la Fundación Tapsin. La creación simultánea de valor social y valor económico contribuyó para que el emprendimiento social se institucionalizara y se convirtiera en parte del negocio.

Asimismo, los directivos del Ingenio Pantaleón, la empresa productora y exportadora más importante del sector azucarero guatemalteco, orientaron los emprendimientos sociales a mejorar las condiciones laborales de sus trabajadores a través de programas de vivienda, salud y educación, lo que contribuyó a aumentar su productividad y por consiguiente mejoró la competitividad del negocio. Julio Herrera, presidente de Pantaleón, impulsaba prácticas de responsabilidad social en la empresa. Él consideraba que para ser competitivos en el largo plazo se necesitaba mantener buenas relaciones con sus recursos humanos y con su comunidad. Esa clara concepción por parte del líder de que la competitividad del negocio no se lograría si paralelamente no se invertía en programas de desarrollo, jugó un papel clave en el establecimiento de políticas que rigieron la participación de la empresa en los emprendimientos sociales. Es importante que los líderes consideren la necesidad de esta alineación antes de crear la estructura organizacional que dará soporte al emprendimiento social. De lo contrario, puede ponerse en riesgo la continuidad de la iniciativa o los beneficios esperados para la organización.

Cuando los líderes de la empresa descuidan la armonización entre los programas sociales y la estrategia del negocio, aquellos pueden proliferar de manera inconexa. La experiencia de CANTV, la empresa de servicios telefónicos más importante de Venezuela, refleja algunos dilemas y retos que enfrentan los líderes de una gran corporación para construir una estrategia de responsabilidad social vinculada al negocio. De 1997 a 2004, la estrategia social de la corporación se concentraba principalmente en programas de carácter filantrópico y publicitario. En agosto de 2004, los directivos de CANTV se percataron de que la rentabilidad del negocio estaba cayendo y de que el mercado de telecomunicaciones estaba llegando a su

nivel de saturación. Si la empresa deseaba continuar con los emprendimientos sociales, estos debían alinearse con la estrategia corporativa. Para atender este desafío, CANTV desarrolló el programa Super@ulas, que consistía en la creación de aulas móviles, provistas con alta tecnología y personal especializado para satisfacer necesidades de educación de niños en las escuelas públicas de las comunidades de menores ingresos del país. Al llevar tecnología a las zonas pobres del país, CANTV contribuyó a desarrollar su mercado meta, mientras simultáneamente fortalecía el sistema educativo venezolano. El caso ayuda a destacar el hecho de que si los emprendimientos sociales están alineados con la estrategia del negocio, estos pueden considerarse inversiones de largo plazo que ayudarán no sólo a mejorar el bienestar de las comunidades, sino también la competitividad de la empresa.

Asimismo, cuando la armonización entre los emprendimientos sociales y la estrategia empresarial no es clara, puede minarse el apoyo que reciba la iniciativa dentro de la empresa, al considerarse que esta representa un gasto innecesario y que no está generando ningún valor económico para el negocio. Aun cuando exista un fuerte liderazgo interesado en impulsar emprendimientos sociales dentro de la compañía, aquellas personas responsables de generar utilidades necesitan asegurarse de que los programas sociales representen beneficios para la organización en el corto, mediano o largo plazo para apoyar la iniciativa. Por lo tanto, la alineación entre el programa social y la estrategia del negocio contribuye a que más colaboradores se identifiquen con el emprendimiento y evita que este sea percibido como una iniciativa que drena los recursos de la empresa.

Un caso llamativo es el del Grupo CSU-CCA, una cadena de supermercados de Centroamérica (con sede en Costa Rica), donde después de haberse creado el departamento de Relaciones Corporativas para administrar los programas sociales, surgieron roces entre los administradores y los líderes que impulsaban los emprendimientos sociales de la empresa. Algunos administradores percibían estos programas como un costo para el negocio. Este conflicto emergió porque no se contaba con una estrategia social en armonía con la operación del negocio. Para limar asperezas entre el personal y desarrollar una estrategia social alineada con la estrategia del negocio, se conformó el Comité de Responsabilidad Social Empresarial, presidido por los presidentes ejecutivos de CSU-CCA y un miembro de la junta directiva del Grupo. Rodolfo Arguedas, presidente ejecutivo de CSU y miembro del comité, comentó:

Siempre he estado convencido de que la RSE genera dividendos. Lo que yo necesitaba era concretar un plan para poder organizar a toda la com-

pañía en un programa consistente y permanente. El comité de Responsabilidad Social se conformó para definir una estrategia consistente con la operación del Grupo. En estos temas no se puede correr. Hay que capacitar, sensibilizar y generar las oportunidades necesarias para que todos participemos. Si se empiezan a establecer directrices sobre lo que se va a hacer sin que antes se dé un proceso de este tipo, van a generarse choques con aquellos que manejan la operación día a día. Estaríamos gastando dinero sin tener claro cómo estos recursos van a beneficiarnos en el futuro.

Las palabras de Arguedas, además de confirmar la importancia de alinear el emprendimiento social con la estrategia del negocio, señalan la necesidad de llevar a cabo un proceso de sensibilización para que el personal participe en los esfuerzos sociales.

En el caso de las OSC, la armonización estratégica se enfoca principalmente en conciliar las distintas demandas de los grupos de interés con su misión social y esta, a su vez, con los cambios en el entorno. Conseguir esto es importante para la institucionalización del emprendimiento, pues de lo contrario se puede perder credibilidad, arriesgando el acceso a recursos económicos.

Conforme cambian las condiciones sociales y económicas en la sociedad, la misión de una OSC puede evolucionar para atender las necesidades más relevantes del momento y las demandas cambiantes de sus grupos de interés. El ejercicio del liderazgo tiene el propósito de dirigir a la organización en este proceso de adaptación a lo largo del tiempo. Por ejemplo, GOB Menorca, una OSC cuyo objetivo es promover el desarrollo sostenible en la isla de Menorca, España, empezó en 1975 como una organización de investigación. En 1985 adoptó una estrategia reactiva de denuncia, mediante acciones de defensa del territorio. En la década de 1990 empezó a priorizar sus actividades en la sensibilización y educación ambiental y, a partir de 2000, GOB Menorca empezó a desarrollar relaciones con distintos sectores para elaborar e impulsar alternativas socioeconómicas viables que permitieran la conservación de la isla. El proceso para desarrollar iniciativas sociales en colaboración con el gobierno y el sector privado requiere un liderazgo flexible y estratégico, que además considere el contexto social y político en su gestión.

Asegurar los recursos necesarios para desarrollar el emprendimiento social es otro rol que deben desempeñar los líderes para alcanzar la institucionalización de la iniciativa en sus respectivas organizaciones. Estos individuos suelen estar dotados de una particular capacidad para

gestionar recursos económicos o hacer cabildeo, desarrollando relaciones eficaces con los distintos grupos de interés, incluyendo fuentes de cooperación proveedoras de los recursos necesarios para la consolidación de los programas sociales en el caso de OSC, o accionistas y junta directiva en el caso de empresas privadas. Esta gestión suele ser más imperativa para los líderes de OSC, pues los emprendimientos sociales en empresas privadas suelen financiarse con recursos económicos propios. De hecho, la tarea de recaudación de fondos de los líderes de OSC abarca gran parte de su tiempo, en algunas ocasiones, en perjuicio de las labores administrativas. Sin embargo, en ambos casos es necesario que el líder asegure un presupuesto o un flujo de ingresos si se desea institucionalizar el emprendimiento social. Una organización no debería depender exclusivamente de la influencia o de las redes de contacto de su líder para acceder a recursos económicos.

En algunas ocasiones, la consecución de fondos por parte de las OSC puede obligar a que estas organizaciones enfoquen el emprendimiento social de acuerdo con las posibilidades de financiamiento de sus proyectos, alejándose de su misión social original. No obstante, los emprendimientos sociales estudiados muestran un liderazgo cuya habilidad de gestión permitió armonizar la misión de la organización con las demandas de los donantes. Los socios fundadores de la Asociación Civil Labor, ONG dedicada al desarrollo comunitario y la defensa del medio ambiente en Perú, han mantenido los valores de la organización a lo largo de su trayectoria. Ante una excesiva dependencia de fuentes de financiamiento externas, que exponían a la organización a variaciones de planes y prioridades, sus líderes optaron por ampliar su foco estratégico. La Asociación Civil Labor pasó de la promoción del movimiento obrero a los problemas ambientales y expandió sus operaciones a otras zonas geográficas. A través de la diversificación de actividades y la presentación de propuestas con mayores plazos de financiamiento, la asociación logró disminuir esta dependencia, adaptándose a las demandas de los donantes sin perder de vista los valores iniciales (compromiso de solidaridad con la sociedad peruana) que motivaron a sus fundadores. Muchas OSC en América Latina son financieramente dependientes de organizaciones que les exigen alejarse de su misión. Para superar este obstáculo, se necesitan líderes fuertemente comprometidos y con la capacidad de adaptarse a los requerimientos de las agencias de cooperación, sin abandonar sus valores. Es necesario alcanzar un equilibrio que permita satisfacer las demandas de los donantes, sin perder la credibilidad ante los grupos de interés.

Habilidad para motivar al equipo

Con el objeto de alcanzar la institucionalización de los emprendimientos sociales, son necesarias la eficiencia y la efectividad; para lograrlas es importante conformar un equipo de trabajo comprometido e identificado con la causa social. La habilidad de los líderes para motivar es uno de los componentes más relevantes en la consecución de este objetivo; ellos crean una relación estrecha con los colaboradores que apoyan el programa y desarrollan un compromiso compartido dentro de la organización. Los líderes deben hacer que la gestión de los recursos humanos sea administrativamente eficiente, y pueden desempeñarse como mentores que preparen al equipo que guiará el crecimiento del emprendimiento social. Lo más importante es desarrollar en el personal un interés por el bienestar social y un sentido de compromiso con la causa, lo que algunos empresarios llaman la “evangelización”.

Para hacer que el personal de una organización se identifique con sus políticas sociales, es importante que el ejemplo empiece “por casa” y que las acciones a nivel interno sean consistentes con lo que se “predica” externamente. Para la compañía española de mensajería MRW, la gestión del equipo humano era uno de los aspectos más importantes de su estrategia empresarial y su acción social. La empresa contaba con una amplia gama de políticas orientadas a fomentar la participación, motivación e innovación por parte de sus empleados, y era sensible a sus necesidades sociales. Esta estrategia se observaba en todos los niveles de la gestión de recursos humanos: en el proceso de contratación, en su desarrollo y formación, en los beneficios sociales que se otorgaban y en la política de compatibilidad entre familia y empresa.

Para el presidente y director general de MRW, Francisco Frías, la comunicación interna es necesaria para crear una cultura de responsabilidad social en la empresa y transmitir sus valores, además de asegurar una buena gestión y funcionamiento del negocio. Al respecto manifestó: “En MRW valoramos mucho la comunicación interna, horizontal, formal e informal”. Por iniciativa de Frías también se creó el comité de Ética y Arbitraje, cuyo objetivo era asegurar una comunicación continua entre todas las instancias de la empresa y fomentar un proceso participativo en la toma de decisiones importantes para la organización. Según Frías, “esta fórmula ha sido clave en la motivación de los profesionales y el cumplimiento de los objetivos de la empresa”. Además, se crearon dos departamentos dedicados casi exclusivamente a promover acciones de responsabilidad social: un departamento de Acción Social, enfocado en las políticas sociales externas, y un departamento de Relaciones Corporativas,

responsable de la política de recursos humanos y de implementar los estándares exigidos por sistemas internacionales de certificación en materia laboral. Un equipo de colaboradores motivados y una estructura organizacional que asegure la gestión eficiente de los recursos humanos son parte fundamental del proceso de institucionalización. Ambos promueven, además, que los valores individuales del líder pasen a formar parte de la cultura institucional.

Los casos estudiados muestran que una actitud humilde en el trato con los demás y un fuerte compromiso social por parte del líder también pueden ayudar a que otros miembros de la organización se motiven y apoyen el emprendimiento social. Por lo general, los líderes que presentan estas características generan respeto y admiración por parte de sus colaboradores, lo que promueve la institucionalización de la iniciativa, pues facilita la adhesión del personal a la causa social. Desde el inicio de Profamilia, en Colombia, Fernando Tamayo manifestó una actitud de interés y respeto hacia los directivos y empleados de la organización, lo que ellos reconocían como un elemento motivador. Tamayo procedía de una clase social alta y estaba en permanente y estrecho contacto con los círculos de poder político, social y económico del país. No obstante, optó por comprometerse con un proyecto de vida orientado a servir a las poblaciones más desfavorecidas atendiendo la necesidad de planificación familiar; y pudo llevar adelante su iniciativa al conformar un equipo de trabajo que, además de ser profesionalmente competente, compartía profundamente la causa de la organización. En la gestión de Tamayo se destacan también otras características del estilo de gestión del líder: confianza en su personal, bajos niveles de rotación en el equipo directivo y orientación hacia los resultados.

Los líderes que son considerados como fuente de motivación también transmiten sus ideas y propósitos a través del ejemplo. No sólo exhortan al compromiso y a la efectividad, sino que ellos mismos se constituyen en el modelo. La motivación a través del ejemplo puede ilustrarse en la figura de Miguel Kast de la organización chilena Codesser, quien fungió como elemento motivador a través del ejemplo. En los años setenta, Kast, egresado de la Universidad Católica de Chile y de la Universidad de Chicago, regresó al país sudamericano para desempeñarse en el servicio público. Inspirado por un arraigado sentido social, elaboró el primer mapa de la extrema pobreza en Chile. Muchos de los jóvenes profesionales que entraron a trabajar en Codesser lo hicieron motivados por su ejemplo de compromiso público. A pesar de su breve paso por la vida —falleció de cáncer, en 1983, a los 34 años— dejó una profunda huella en quienes lo conocieron. En una oportunidad señaló: “Sé que por haber recibido tanto, tengo que dar

mucho y dar mucho a quienes más lo necesitan”. Según Rodrigo Martino, secretario ejecutivo de Codesser, “si no hubiera sido por Miguel Kast, no estaríamos metidos en educación. Él creía firmemente en el valor de la educación para el desarrollo del país”.

Visión y compromiso social

La dedicación de los líderes de emprendimientos sociales a determinadas causas se basa generalmente en una visión y un compromiso social, a través de los cuales ellos expresan sus valores personales y su sensibilidad ante los problemas que afectan a otros individuos. La visión social del líder puede definirse como la capacidad que le permite comprender la problemática social de su entorno desde una perspectiva solidaria, e identificarse con la realidad que enfrentan distintos grupos de la sociedad. Esta visión facilita que él pueda movilizarse tanto a nivel vertical (entre diferentes estratos sociales) como horizontal (entre los sectores privado, público y civil), superando las diferencias de clase o prejuicios ideológicos que pueden obstaculizar el desarrollo exitoso del emprendimiento social. Impulsado por esta visión, el líder adopta un compromiso para generar valor social a través de las actividades empresariales o los emprendimientos que desarrolla su OSC, lo que contribuye a aumentar la credibilidad de su actuación entre los distintos grupos de interés.

El origen de la visión y del compromiso social de los líderes se pone de manifiesto cuando estos desarrollan iniciativas para atender problemas sociales. Durante sus 45 años de gestión en la Asociación Chilena de Seguridad ACHS, Eugenio Heiremans se interesó por la seguridad laboral y se comprometió con esta causa. Esa actitud tiene sus raíces en su juventud, cuando observó que el bajo nivel de educación en los trabajadores de la empresa familiar no les permitía aspirar a mejorar sus condiciones laborales. Asimismo, sus creencias religiosas fortalecían su interés por el bienestar del ser humano. Joaquín Risopatrón, gerente de asociados, comentó:

Don Eugenio es una persona de una calidad humana excepcional [...] A mi secretaria la operaron hace poco. Él la llamó a la clínica y a la casa para saber cómo estaba, lo que yo todavía no había hecho. Son gestos que no es frecuente encontrar, más aún cuando aquí hay 35 gerentes, por lo que secretarías hay muchísimas... Esas cosas se transmiten; entonces, la gente entiende que el respeto e interés por las personas es un valor en esta institución, porque lo ha vivido. Como líder, a él le importa su gente y lo demuestra.

El compromiso social del líder se observa no sólo a través de su participación en el emprendimiento mismo, sino también en la sensibilidad que muestra para con su personal y el respeto por el ser humano, sin importar su estrato social.

La visión social de los líderes les permite movilizarse entre sectores y estratos sociales, lo que contribuye a lograr una estrategia alineada con las necesidades y demandas de los diferentes grupos de interés. Además, a partir de esta interacción con distintos grupos sociales, pueden surgir relaciones de colaboración que beneficien el desarrollo del emprendimiento social. En el caso de ACHS, Heiremans mantenía un diálogo fluido con las máximas autoridades del gobierno —a pesar de no ser partidario del oficialismo—, con los empresarios y con los dirigentes de las organizaciones sindicales del país. Esto era considerado por el personal de la empresa como una de las fortalezas de la institución. Un gerente de ACHS manifestó:

Sin ser un hombre de mucha fortuna, de grandes títulos académicos o de estudios universitarios, Heiremans es capaz de codearse con los grandes empresarios, quienes no sólo lo respetan, sino que le piden su opinión; además, lo escuchan en todos los sectores políticos.

A través de su interacción con distintos grupos sociales, los líderes pueden dar el ejemplo y motivar a su personal, al mismo tiempo que refuerzan la credibilidad de su compromiso social. Los casos examinados también sugieren que la habilidad de armonizar y motivar, así como la visión y el compromiso social, son características complementarias de los líderes de emprendimientos sociales. La presencia de estas tres habilidades les permite entender de manera más integral los problemas sociales y aportar soluciones. Además, a través de aquellas, los líderes consiguen la armonización del emprendimiento con la estrategia del negocio o la misión de la OSC y crean la estructura organizacional necesaria para institucionalizar el emprendimiento. Aunque estas habilidades parecen ser innatas en los individuos, pueden desarrollarse a través del esmero y la capacitación si fuera necesario. Incluso hay quienes, ante la ausencia de una de estas capacidades, optan por contratar o invitar a un experto en la materia. La institucionalización de un emprendimiento social es un proceso que toma tiempo. Aunque un marco de referencia sobre las acciones que se han de tomar puede ser útil a los líderes, no puede faltar la creatividad en los planteamientos y en la forma de hacer las cosas.

Son muchas las iniciativas para mejorar el bienestar de la sociedad. Los casos muestran una amplia variedad de intereses sociales, como la educa-

ción, la salud reproductiva, la brecha tecnológica y el medio ambiente. Pero más allá del interés específico, el éxito en la etapa de institucionalización dependerá en gran medida de la habilidad de armonizar del líder, sin la cual el emprendimiento social puede ser sólo una buena obra desarrollada de manera ocasional. Por otro lado, si únicamente se tiene esta habilidad y no un genuino compromiso social, la iniciativa puede perder credibilidad o simplemente tener un impacto social limitado. Como dijo Carlos Manuel Uribe, presidente ejecutivo del Grupo CSU-CCA, refiriéndose al programa de responsabilidad social que lideraba dentro de su compañía, “esto no es sólo una cuestión de billetera... es una cuestión de convicciones profundas”.

Descentralización de los emprendimientos

La ampliación de las actividades sociales puede generar dificultades en el funcionamiento de la organización. Para enfrentar las complicaciones del crecimiento, es conveniente descentralizar y brindar autonomía a los emprendimientos sociales. En esta etapa, un estilo de liderazgo más participativo y menos directivo suele ser el más apropiado. Las iniciativas sociales pasan a ser ejecutadas por unidades autónomas, y con frecuencia se delegan funciones. Cada unidad comienza a desarrollar sus propios emprendimientos que, no obstante se administran independientemente, convergen hacia un mismo objetivo social. La autonomía supone crear equipos de trabajo capaces de implantar las iniciativas sociales y administrar eficiente y eficazmente las unidades autónomas.

El liderazgo entonces se observa en dos dimensiones: a un nivel central, más estratégico y relacionado con la misión de la organización, y a un nivel divisional o particular, más ejecutivo y relacionado con la implementación y administración de los emprendimientos específicos. El líder fundador —o quien ejerce el liderazgo durante la institucionalización— frecuentemente se mantiene en el nivel central, donde recaen también las decisiones de abrir o cerrar unidades autónomas y, algunas veces, la asignación de los recursos financieros centrales para desarrollar las distintas actividades. La descentralización permite entonces que las organizaciones puedan realizar diversos emprendimientos sociales simultáneamente.

Las empresas privadas y las OSC suelen abordar el proceso de descentralización de manera distinta. Por el carácter social de la misión de una OSC, el crecimiento de los emprendimientos generalmente se dará dentro de la misma organización. Sin embargo, las empresas privadas que amplían sus acciones sociales lo hacen a veces a través de la creación de una fundación empresaria o del desarrollo de alianzas intersectoriales. Así,

las empresas pueden descentralizar sus emprendimientos sociales a través de una estructura paralela dentro de la organización, una fundación empresaria, alianzas intersectoriales o una combinación de las tres. Cualquiera que sea la forma de descentralización, para alcanzar un buen desempeño es importante promover el surgimiento de líderes en las unidades autónomas, tanto en empresas como en OSC.

Pasar de un estilo de liderazgo directivo a uno participativo no es tarea fácil. Para poder ampliar sus acciones sociales, algunas organizaciones optan por llevar a cabo un proceso de sucesión de su líder fundador (o su líder directivo). Dado que el liderazgo tiende a distribuirse en los distintos niveles de la organización, resulta muy útil una cuidadosa selección de quienes vayan a dirigir los distintos emprendimientos sociales en las unidades autónomas. Los procesos de capacitación y toma de decisiones de manera participativa contribuyen a desarrollar en los directores las capacidades requeridas.

Existen casos de emprendimientos sociales donde los líderes son incapaces de llevar a cabo una transición a una administración más institucionalizada y menos centralizada. No hacer la transición de un liderazgo directivo a uno participativo puede limitar el crecimiento y la eficiencia en la operación de los emprendimientos sociales. Esta centralización de decisiones suele darse más frecuentemente en OSC que en empresas privadas, muchas veces por el tipo de estructura administrativa de estas organizaciones.

Los líderes deben ser conscientes de que llegará el momento en que será necesario entregar las riendas a otros para que las iniciativas sociales florezcan. Esta conciencia puede ser complementada con el surgimiento de liderazgos laterales o equipos de trabajo que presionen al líder hacia la descentralización. Para promover el surgimiento de otros líderes que se encarguen de dirigir las unidades autónomas, es imprescindible delegar en el personal responsabilidades que antes asumía el líder central.

Habilidad para delegar

La habilidad para delegar puede definirse como la capacidad de los líderes centrales para asignar a otros una serie de funciones, convirtiéndose en sus mentores y atribuyéndoles poderes para que asuman la responsabilidad de la operación de las unidades autónomas. Es necesario que el equipo humano que vaya a ejercer el liderazgo de estas dentro de la organización sea seleccionado cuidadosamente y tenga el potencial para convertirse en un posible sucesor del líder central. Así, un proceso de descentralización bien implementado puede contribuir a agilizar la transición cuando el líder central se retire.

Los casos estudiados muestran que una forma efectiva de empoderar a quienes dirigen los emprendimientos sociales es involucrándolos en la toma de decisiones estratégicas de la organización. Esto también contribuye a mantener alineada la operación de las unidades autónomas a la estrategia general de la organización, encauzando los esfuerzos para el logro de un objetivo común. El caso de Colsubsidio, organización colombiana dedicada a brindar servicios de seguridad social desde 1964, muestra el liderazgo participativo en una organización que a través de unidades autónomas desarrolló distintos emprendimientos sociales, todos enfocados en generar equidad en el acceso a servicios de salud para la clase trabajadora colombiana. Carlos Arango, director de Colsubsidio, sustituyó a Roberto Arias, líder directivo que se había encargado de consolidar la organización durante 27 años. Arango tenía claro que desarrollaría una gerencia participativa en la organización para fortalecer el crecimiento de los emprendimientos sociales. Para lograrlo, invitó a representantes de todas las áreas a que participaran en la elaboración del plan estratégico de la institución. Así, sin hacer grandes cambios en el equipo directivo, Arango consiguió desarrollar el potencial de estas personas. Los directores, que antes cumplían con su misión al ejecutar las órdenes, conformaron un grupo de trabajo para tomar decisiones consensuadas y opinaron sobre todos los asuntos importantes de la organización; de esta forma lograron altos niveles de autonomía y compromiso en el equipo. Para asignar responsabilidades, Arango seleccionaba los equipos y les encargaba un objetivo por el cual debían responder. Él los acompañaba pero, a la vez, los dejaba hacer. Su capacidad para delegar, que era reconocida aun por los miembros del consejo directivo, contribuía a empoderar al personal y a fortalecer su compromiso con la institución.

Los directores de las unidades autónomas también deben tener amplias capacidades administrativas para dirigir su división de manera eficiente y eficaz. De lo contrario, puede no ser efectivo delegar en ellos la operación de su área. Convertirse en mentor de estos individuos o implementar procesos de capacitación son formas a través de las cuales el líder central puede promover el desarrollo de capacidades en su personal. INBio, institución costarricense dedicada a la conservación de la biodiversidad, ante la inminente partida de Rodrigo Gámez, su líder fundador, presidente y director ejecutivo, inició en 2003 un proceso de cambio para distribuir las responsabilidades entre un mayor número de personas, y disminuir así la dependencia de la figura de Gámez. Con este propósito se nombraron directores de áreas que estarían a cargo de diferentes actividades (conservación, planificación institucional, inventario y bioinformática), y un

gerente de operaciones, quien se encargaría de las actividades administrativas para que los directores de áreas pudieran dedicarse a los aspectos estratégicos. Tanto el gerente de operaciones como sus directores de área respondían ante la dirección general. La nueva estructura pretendía ser más descentralizada y horizontal para dar lugar a más libertad de acción y otorgar agilidad a la organización. El personal que ocupó estas posiciones de liderazgo fue seleccionado dentro de los recursos humanos de la institución e incorporado luego de un proceso de capacitación formal.

Como parte de la filosofía administrativa de Gámez, en INBio se utilizaba un marco de referencia desarrollado por el Fondo para el Medio Ambiente Mundial del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (FMAM-PNUMA), que definía el desarrollo de capacidades como la habilidad de un individuo, institución y sociedad para identificar y solucionar problemas⁶. Las oportunidades de entrenamiento formal habían sido limitadas en la institución, pero Gámez consideraba que el éxito de la organización se debía en parte al alto compromiso de un pequeño grupo de personas autodidactas que se habían capacitado a través de procesos no formales, en la línea trazada por su mentor.

La habilidad de delegar en emprendimientos sociales implica también traspasar los valores sociales a los directores de las unidades autónomas. En la mayoría de los casos estudiados, se observa que los líderes centrales aseguran que sus colegas se identifiquen con los objetivos sociales de la organización. Una cultura organizacional sólida y bien conocida es invaluable, y un vínculo creado por valores compartidos facilita la comunicación y permite una amplia participación en el proceso de decisión. Así, los emprendimientos sociales, más que esfuerzos individuales, son esfuerzos de equipo.

Cuando se delegan las responsabilidades administrativas, es importante que también exista una continuidad en el compromiso con los proyectos sociales. La empresa colombiana de productos lácteos Alpina S.A. implementaba de manera descentralizada emprendimientos sociales dirigidos a los empleados, los proveedores, la comunidad y el medio ambiente. El presidente de la compañía, Julián Jaramillo, consideraba que el interés por desarrollar actividades sociales formaba parte integral de la cultura de la empresa, por lo que a pesar de no existir un sistema de gestión formal de responsabilidad social, las áreas funcionales de la organización (conformadas por equipos autodirigidos), desarrollaban emprendimientos sociales. Fueron clave los valores sociales que desde el inicio de Alpina habían inculcado los socios fundadores, Walter Göggel y Max Bänziger. Mientras ellos estuvieron al frente de la empresa, desarrollaron varios emprendi-

mientos sociales, muchos de los cuales estaban dirigidos a mejorar el nivel de vida de sus trabajadores; de esta forma dieron el ejemplo y consolidaron los valores que primarían en la organización. A pesar de haberse retirado de la administración de la empresa 25 años atrás, permanecieron en la junta directiva promoviendo sus valores entre aquellos a quienes se les había delegado la operación del negocio. Los proyectos sociales que iniciaron los fundadores no se hubieran convertido en la amplia cartera de iniciativas que se tenía en el año 2004, si estos sólo hubieran delegado las funciones administrativas y no sus valores. La continuidad en los valores puede asegurarse de distintas maneras, incluyendo la cuidadosa selección de los administradores, pero también por medio de la participación constante —aunque sea a través de un rol limitado— de los líderes fundadores.

En síntesis, con la ampliación de diferentes servicios sociales, es recomendable realizar un proceso para delegar y descentralizar operaciones, manteniendo apenas un pequeño núcleo en la parte central de la organización. La realización exitosa de este proceso permite a la empresa social crecer y expandir sus servicios de forma independiente, pero preservando sus valores originales.

Liderazgo en el conglomerado

La intensa descentralización de operaciones ocasionada por la necesidad de reorganizar y expandir la diversidad de emprendimientos sociales —por regiones, productos o servicios— a veces impulsa a las empresas sociales a concentrar algunas de las funciones administrativas en una unidad central. En una cartera de emprendimientos sociales se requiere un alto grado de coordinación para aprovechar las oportunidades de sinergia y para evitar tensiones que se puedan generar entre las unidades autónomas. También es deseable una estrategia común. Es entonces cuando algunas funciones administrativas se desempeñan bajo una directriz compartida, impulsadas por un liderazgo claro y firme.

Un conglomerado social consiste en un conjunto de organizaciones o unidades que de manera independiente desarrollan emprendimientos sociales y que, aunque cuentan con su propia estructura organizacional, trabajan bajo una estrategia compartida. El éxito de la operación y el desempeño social de estos conglomerados depende de la centralización de ciertos aspectos críticos que le dan eficiencia y eficacia a la organización. Los conglomerados muestran diversidad y una compleja estructura organizacional que requiere importantes esfuerzos de control y coordinación para operar eficientemente. Entonces, debe existir un delicado equilibrio

entre independencia y control. A este estado de desarrollo organizacional han llegado pocos de los casos estudiados, generalmente llevados a cabo desde el tercer sector.

Los casos analizados muestran que el liderazgo en el conglomerado social es de carácter político, y se manifiesta desde una unidad centralizada que dicta lineamientos estratégicos comunes para los emprendimientos y coordina funciones críticas para que el conglomerado opere eficientemente. Estas funciones pueden incluir actividades como recaudación de fondos, creación de una cultura común o implementación de prácticas de gestión del conocimiento, entre otros, para lo cual es necesario que el liderazgo posea capacidad de coordinación. Además, a fin de conseguir esta reorganización de tareas, los líderes utilizan su capacidad política y de negociación para ensamblar las diferentes actividades del conglomerado bajo una estrategia común y conciliar las tensiones que puedan surgir entre los distintos emprendimientos. La consolidación de la visibilidad externa del conglomerado —en sus industrias, sectores o países— se convierte en otra tarea desarrollada por los líderes en esta etapa. Así, la organización ya no pone énfasis en la búsqueda de la eficiencia en los procesos internos, sino que desarrolla un enfoque hacia el exterior. Tanto la capacidad coordinadora como la política son fundamentales para el éxito de estas tareas.

Capacidad de coordinación

La compleja estructura organizacional de los conglomerados, con sus distintas organizaciones, unidades funcionales y cartera de emprendimientos sociales, se beneficia de que sus líderes centralicen algunas actividades clave para aprovechar economías de escala y sinergias que puedan surgir entre las actividades. La capacidad coordinadora del líder consiste en encauzar los esfuerzos de las distintas instancias del conglomerado bajo el marco de una misión común, sin que estas pierdan su independencia operativa. Esta capacidad también se manifiesta en el desarrollo de actividades centralizadas que contribuirán al éxito del conjunto como un todo. El direccionamiento estratégico del conglomerado es formulado a través de un proceso donde participan varios niveles de la organización, dando lineamientos generales comunes para todas las instancias que componen la institución.

Fe y Alegría (FyA) movimiento de educación popular integral y promoción social, que opera en 14 países de América Latina y España, constituye una muestra de la habilidad de coordinación que deben mostrar los líderes de un conglomerado. El movimiento estaba constituido por oficinas

nacionales que no sólo contaban con autonomía funcional sino que además compartían los valores de FyA. La Federación Internacional de Fe y Alegría (FIFyA) coordinaba el movimiento, estimulando la construcción colectiva, promoviendo proyectos cooperativos entre los países miembros, favoreciendo la comunicación entre las oficinas nacionales y estableciendo las bases para el diálogo con organismos internacionales. La coordinación era ejercida por las instancias que componían la FIFyA. Existía una misión definida para el movimiento en sí, otra para la federación y cada oficina nacional tenía la suya. La habilidad coordinadora de la federación quedó de manifiesto cuando, ante la pérdida de identidad de algunos de sus miembros, se elaboró un plan de desarrollo y fortalecimiento institucional para dar unidad al movimiento y definir sus objetivos estratégicos y operativos. El diseño del plan contó con la participación de representantes de todas las oficinas nacionales. La FIFyA también coordinó el proceso de recaudación de los recursos económicos para financiar esta iniciativa. Al coordinar acciones de planeamiento y recaudación de fondos, pueden aumentar las probabilidades de que los emprendimientos sociales accedan al financiamiento y aprovechen sinergias que existan entre las distintas actividades.

Para que el conglomerado funcione eficientemente, los casos muestran que es necesario coordinar las labores de comunicación entre sus miembros, para que la información circule libremente hacia “arriba”, hacia “abajo” y “horizontalmente” entre países o unidades. Por ejemplo, Fe y Alegría contaba con un sistema de comunicación expedito y efectivo, a través de mecanismos como Intranet, congresos internacionales y encuentros del personal, para asegurar que las decisiones tomadas en un nivel jerárquico superior fueran transmitidas hacia abajo y viceversa. La labor de coordinar la comunicación entre los miembros del conglomerado puede facilitarse si se sistematizan los procedimientos de intercambio de información, los cuales promueven las sinergias entre las distintas actividades.

En esta etapa suele centralizarse la gestión del conocimiento, y se genera una plataforma de información que apoya la toma de decisiones y el aprendizaje institucional. FyA estaba definiendo criterios y recolectando estadísticas para establecer un sistema de información consolidado que pudieran consultar los miembros de la red. Asimismo, ante la falta de indicadores para evaluar la calidad y el impacto social de sus programas y sus centros, la Federación estaba desarrollando un modelo de evaluación exclusivo para la organización. La gestión del conocimiento es una de las áreas menos desarrolladas en los emprendimientos sociales estudiados, aunque la mayoría de estos han planeado ocuparse de esta área. Coordinar

permite aprovechar las sinergias y economías de escala entre las distintas actividades del conglomerado social.

Habilidad política y negociadora

En un conglomerado social, es común que los líderes de la organización desplieguen una amplia habilidad política y negociadora para conciliar objetivos contrapuestos, establecer relaciones efectivas con distintos grupos de interés y consolidar la visibilidad del emprendimiento social. A través de estas habilidades de liderazgo logran aprovecharse las sinergias entre las distintas actividades y disminuir las tensiones que pueden surgir en el conglomerado por conflictos de interés entre las unidades. Además, la habilidad política y negociadora de los líderes del conglomerado contribuye a desarrollar alianzas con otras instituciones, para aprovechar economías de escala en los emprendimientos sociales y compartir experiencias, o para que otras organizaciones se unan a la causa o desarrollen iniciativas similares.

En estructuras complejas como las que alcanzan los conglomerados, es común que surjan tensiones entre las distintas unidades operativas, ya sea por recursos económicos o por conflictos de interés entre las actividades que desarrollan. Intermón Oxfam (IO) organización española dedicada a la cooperación para el desarrollo y a la ayuda humanitaria en países de América Latina, África y Asia, mantenía varios departamentos trabajando en distintos campos de acción, entre ellos, campañas y estudios, gestión interna, comunicación y marketing, y cooperación internacional. Las personas que trabajaban en estos departamentos tenían sus propias subculturas, lo que generaba tensiones internas. Por ejemplo, algunos estaban más enfocados en la gestión eficaz y eficiente de la institución, mientras que otros estaban más interesados en la misión y visión organizacionales. También estaban aquellos que querían que IO se concentrara en la denuncia, y otros más interesados en desarrollar nuevos proyectos. El nombramiento de personal para los puestos clave, la globalización de la organización o la distribución de recursos económicos entre los departamentos, también generaban diferencias que podían llegar a afectar negativamente el desempeño de la organización.

El entonces director de la organización, Ignasi Carreras, junto con su equipo directivo, enfrentaba el desafío de armonizar estas tensiones internas. Ante la complejidad de la situación, era necesaria la habilidad política y negociadora para que, a pesar de las diferencias, se mantuviera un sentido de estrategia común entre las partes del conglomerado social. Reforzar los valores de la institución y establecer reglas claras para solucionar

posibles conflictos de interés eran mecanismos para fortalecer la unidad entre departamentos. Por ejemplo, IO tenía claro que ante situaciones de potencial conflicto entre el departamento de comunicación y marketing, y el de campañas y estudios, las acciones de este último siempre tenían prioridad. Carreras había contribuido a la consolidación y crecimiento de IO sin generar fracturas internas en la organización, gracias a su profesionalidad y a la inquebrantable coherencia entre sus valores y su manera de actuar y gestionar el día a día. Su habilidad política y negociadora se manifestó en el desarrollo de los procesos de planificación estratégica, donde era necesario balancear distintos intereses que existían en la organización, establecer las prioridades y asignar los recursos a las diferentes actividades. En estos procesos no se puede complacer a todos, pero tampoco se debe permitir que, por satisfacer las necesidades de unos, surjan conflictos con otros. El liderazgo de los conglomerados deberá utilizar su habilidad política y negociadora para buscar la armonización de tensiones internas y no entablar discusiones que pueden poner en peligro la estabilidad de la institución. Lo más importante es mantener la alineación con los valores y la misión de la organización.

La habilidad política y negociadora de los líderes de un conglomerado social también se manifiesta en el desarrollo de alianzas estratégicas entre diferentes actores sociales, a través de las cuales se logra aumentar el impacto social de los emprendimientos y se generan amplios beneficios para los socios participantes⁷. En 1991, la empresa argentina de golosinas Arcor creó la fundación que llevaba su mismo nombre; su objetivo era profesionalizar sus actividades sociales hacia las comunidades, pues las necesidades de su personal serían atendidas por sus políticas de recursos humanos. Desde un principio se tenía claro que el trabajo con las comunidades abarcaba más que el lugar donde Arcor tenía sus plantas, por lo que la fundación debía recorrer un camino más amplio. Los proyectos sociales que desarrollaba la Fundación Arcor estaban enfocados principalmente en el área de la educación para niños y jóvenes. Desde sus inicios, la fundación se había dedicado a consolidar su estructura —independiente de la empresa—, a afianzar y profesionalizar su modelo de gestión social, y a crecer. En el año 2003, se inició un proceso tendiente a retroalimentar las acciones de la fundación con la estrategia de la empresa y a operar como un conglomerado social aprovechando los beneficios que podían generarse en ambas direcciones. Los líderes de la organización habían establecido alianzas con organizaciones nacionales e internacionales (por ejemplo, la Fundación Interamericana y UNICEF) para desarrollar proyectos en conjunto y aumentar las posibilidades de crecimiento de los

emprendimientos sociales. Respecto al valor de las alianzas, Claudio Giomi, gerente de la fundación, manifestó:

Uno podría pensar que la sinergia más básica es que si somos una entidad que aporta recursos, “sinergizamos” con otras para poder tener más recursos. Pero en realidad, con el tiempo nos fuimos dando cuenta de que hay otra cantidad de sinergias que se desarrollan, que tienen que ver con el aprendizaje. Hemos aprendido mucho de otras entidades que están más avanzadas en este aspecto, y esto ha sido positivo en cuanto a la complementariedad entre ellas y nosotros. Hubo un aprendizaje sistematizado en términos de gestión por las implicaciones que conlleva trabajar con otros. También es importante lo que aprendimos sobre acciones y desafíos en diferentes escalas.

Para desarrollar alianzas efectivas, donde ambos socios se vean beneficiados, se necesita coordinar esfuerzos con personal que proviene de otra cultura organizacional, distribuir responsabilidades y asignar presupuestos, lo que demanda habilidades políticas y de negociación por parte de quienes ejercen el liderazgo del conglomerado social.

Otro desafío que asumen los líderes de los conglomerados sociales es promover la visibilidad externa de los emprendimientos. Una mayor visibilidad permite que estas iniciativas inspiren a otras organizaciones para que realicen emprendimientos similares o decidan colaborar. Entre quienes se dedican a la industria del azúcar en Guatemala, Pantaleón parecía ejercer un liderazgo capaz de lograr que otras organizaciones siguieran su ejemplo, lo cual demandaba habilidad política para relacionarse con los otros sectores o impulsar iniciativas sociales a nivel de país y no sólo dentro de la organización⁸. En el conglomerado social, el alcance del liderazgo se amplía más allá de la propia organización. Además de sus políticas internas, la empresa promovía la responsabilidad social empresarial en el país, a través de la Fundación Pantaleón, creada para impulsar acciones sociales fuera de la empresa; Fundazúcar, organización gremial encargada de promover el vínculo entre las empresas azucareras y las comunidades donde se plantaba caña de azúcar; y el Centro para la Responsabilidad Social Empresarial (CentraRSE) cuyo objetivo era difundir la importancia del concepto de responsabilidad social en el sector privado nacional. Cada organización tenía sus criterios y prioridades, pero las tres compartían valores comunes y trabajaban para impulsar el concepto de responsabilidad social en el país. En los últimos años, algunas de sus prácticas de administración fueron copiadas por otros ingenios, luego de que estos se dieron

cuenta de que los programas de Pantaleón habían redundado en beneficio de la empresa y de las comunidades relacionadas. El liderazgo político ejercido por la empresa contribuyó para que algunos trabajadores y cortadores de caña empezaran a exigir a otros ingenios mejores condiciones de trabajo, lo que a su vez ayudó a levantar los estándares sociales de la industria y a mejorar su imagen. El éxito inspira imitación.

Aspectos clave para considerar

El liderazgo en emprendimientos sociales se concibe como la capacidad para hacer transformaciones y obtener resultados sobresalientes. El análisis de los casos estudiados confirmó la importancia del liderazgo en el desempeño de los emprendimientos sociales durante cuatro etapas de desarrollo y de aprendizaje organizacional. Las iniciativas sociales suelen iniciarse bajo un liderazgo carismático. Durante la etapa de institucionalización, este se convierte en un fenómeno organizacional, proceso que puede ser más efectivo mediante un liderazgo directivo. En la etapa de descentralización, aquel comienza a ser delegado en las unidades autónomas, y entonces lo más adecuado es un liderazgo de tipo participativo. En el conglomerado social, el liderazgo se ejerce de manera más política entre los diferentes niveles de la organización, lo cual proporciona un sentido de unidad. Los líderes de estas iniciativas desempeñan distintos roles de acuerdo con el nivel de evolución del emprendimiento, para lo cual resultan deseables —o necesarias— algunas habilidades específicas. Estas, que al principio son habilidades personales, van transformándose en capacidades institucionales. El liderazgo es una variable compleja y dinámica, que deberá evolucionar para enfrentar los retos que plantean las distintas etapas.

La etapa de inicio es aquella en la que se funda el emprendimiento social, generalmente como iniciativa de un solo individuo, quien suele convertirse en el líder del proyecto, que moviliza los recursos necesarios para emprender su idea y capitaliza su red de contactos o posición jerárquica. Para el éxito de esta etapa es imprescindible que el líder sea un emprendedor. Complementar estas características personales con la habilidad de diagnóstico permitirá al líder tener una mejor comprensión de la naturaleza y las consecuencias de los problemas sociales que afectan a su entorno, y por tanto podrá articular un emprendimiento más efectivo para responder a estos. Algunas veces, los líderes de OSC requieren aún más capacidad emprendedora, pues para concretar la iniciativa es necesario empezar por crear la institución que ejecutará el proyecto, mientras que en el caso de las empresas privadas los líderes suelen tener un mayor acceso a

recursos dentro de la organización ya establecida. Por otra parte, algunos líderes de OSC hacen mejores diagnósticos que los de empresas privadas, debido a su amplia experiencia y conocimiento especializado en temas sociales, o a la necesidad de conseguir apoyo financiero o político de otros actores.

Una vez que se pone en marcha el emprendimiento, el desafío para el líder es institucionalizar la iniciativa social, de tal forma que la organización pueda continuar con esta aunque él se retire. La etapa de institucionalización es el proceso mediante el cual los líderes desarrollan las estructuras organizacionales, las políticas, los procedimientos y los sistemas para que el emprendimiento social pase a formar parte integral de la empresa o de la OSC. Para alcanzar este objetivo es necesario que los líderes impulsen una armonización entre la estrategia del negocio y el emprendimiento social, en el caso de empresas privadas; y una conciliación del emprendimiento social con la misión de la organización, los intereses de los grupos de interés y los cambios en el entorno, en el caso de las OSC.

En esta etapa, el líder concentra su atención en el logro de la eficiencia y la eficacia de la organización a través de su estructura administrativa, asegurando los recursos financieros necesarios y conformando un equipo de colaboradores motivados e identificados con la causa que puedan adoptar como suyo el emprendimiento social. Las habilidades de armonizar el emprendimiento con las agendas de los grupos de interés y de motivar a los colaboradores internos contribuyen a la conformación de la estructura organizacional que se requiere. Pero no se logrará la institucionalización del emprendimiento, a menos que se complemente el despliegue de estas habilidades con una visión y un compromiso social por parte del líder.

En los casos analizados, se pudo observar que algunas organizaciones que desean crecer y diversificar sus emprendimientos después de la etapa de institucionalización, comienzan a descentralizar las operaciones, de tal forma que los emprendimientos sociales alcancen su autonomía a través de unidades integradas horizontalmente (que presentan sinergias entre sí) y verticalmente (que desempeñan funciones complementarias en la cadena de valor de un proyecto social). El desafío del liderazgo en esta etapa supone buscar la eficiencia y eficacia de las unidades autónomas, para lo cual el líder debe tener la capacidad de delegar responsabilidades en un equipo de trabajo que tendrá a su cargo el desempeño de estas unidades. Los elementos clave para delegar son la selección, el empoderamiento y el acompañamiento a quienes dirigirán los distintos emprendimientos sociales. Por lo tanto, en una organización descentrali-

zada, el liderazgo se encuentra en dos dimensiones: en un nivel central, encargado de funciones más estratégicas; y en un nivel divisional, más ejecutivo, encargado de la operación de las unidades autónomas.

Cuando la descentralización ha sido muy intensa y amplia, la duplicidad de funciones, el surgimiento de tensiones entre las unidades autónomas y la realidad de una diversificada cartera de emprendimientos sociales lleva a algunas organizaciones a enfrentar un cambio estructural importante, a través del cual empiezan a funcionar como conglomerados. Estos son estructuras organizacionales complejas que requieren de importantes esfuerzos de control y coordinación por parte de sus líderes para operar eficientemente. El desafío de los líderes en organizaciones que operan bajo un esquema de conglomerado social radica en que todas las iniciativas —aunque actúen de manera independiente— sean parte de una estrategia común, conciliando los diferentes intereses y aprovechando las sinergias entre las múltiples actividades. Paralelamente a estos esfuerzos, el liderazgo se enfoca en aspectos externos del emprendimiento, ya no tanto en la búsqueda de la eficiencia interna, sino en el desarrollo de alianzas estratégicas con otros actores sociales y en la promoción de la visibilidad del emprendimiento social. Para ejecutar estos roles de manera efectiva, se observó que la capacidad para coordinar, así como la habilidad política y negociadora del liderazgo, son aspectos clave para operar bajo este esquema.

No existe una sola clase de líder, ni tampoco un solo estilo de liderazgo. El emprendimiento debe ser capaz de sobrevivir una vez que el líder fundador se haya retirado; además, debe poder crecer y diversificarse en el marco de una estructura organizacional adecuada y bajo un liderazgo que instala en la organización capacidades diferentes en cada etapa de evolución del emprendimiento. Los verdaderos líderes son distintos unos de otros. El elemento común entre todos ellos es haber conseguido resultados sobresalientes a través de los emprendimientos sociales. Existen muchos estilos de liderazgo, pero al final, lo más importante es la capacidad del líder para lograr los resultados propuestos.

Notas

- 1 Véanse Bernard M. Bass y Bruce J. Avolio, 1994; Deanne N. Den Hartog et al., 1999; y Robert J. House et al. (eds.), 2004.
- 2 Véase Alfred Dupont Chandler, 1962.
- 3 Larry Greiner, un seguidor de Chandler, identificó cinco etapas en la evolución de las organizaciones y se concentró en el tamaño de la organización como variable determinante de los cambios. Véase Larry E. Greiner, 1998.

- 4 Véase Allen Grossman y Daniel Curran, 2002.
- 5 Véase Michael E. Porter y Mark R. Kramer, 2002.
- 6 Véase John Mugabe, 2000.
- 7 Véase James Austin et al., 2005.
- 8 En sentido estricto, las iniciativas sociales de Pantaleón no constituyen aún un conglomerado, pero el caso sugiere una fuerte tendencia en esa dirección. En efecto, su líder, Julio Herrera, posee influencia y la utiliza en los contenidos e iniciativas sociales de las organizaciones que él mismo ayudó a crear y en las cuales juega un papel directivo, como en CentraRSE, Fundación Pantaleón y Fundazúcar. Asimismo, la expansión regional de Pantaleón en Nicaragua, así como la prevista en Brasil, México y Panamá, anticipan claramente la realización de programas sociales administrados de manera independiente conforme a las circunstancias de cada país, pero siguiendo los lineamientos centrales que establezcan los líderes de Pantaleón desde Guatemala.

3

La estrategia en los emprendimientos sociales

El presente capítulo pretende, en primer lugar, identificar qué elementos de la estrategia de un emprendimiento social en empresas y organizaciones de la sociedad civil (OSC) contribuyen a mejorar su desempeño. En segundo lugar, trata de analizar cómo operan estas variables estratégicas para potenciar la efectividad de la organización.

La importancia de tener una estrategia clara radica en que establece una dirección, indica el camino que se ha de seguir y sirve de guía. Y, aunque luego muchas veces la estrategia no se cumpla en su totalidad, disponer de ella ayuda a la organización a saber dónde está respecto de dónde se había propuesto ir. Charles Handy ponía el énfasis en este punto en una entrevista al señalar: “No es bueno tener una estructura y una estrategia brillante y unas grandes personas, a menos que haya una razón para ello. Y no te lleva muy lejos ir diciendo lo maravillosas que serán las cosas en el futuro sin saber cómo llegar allí. Es esta una rara combinación”¹.

Entonces, la estrategia de una organización se puede definir como “la dirección y el alcance de una organización a largo plazo, que le permite conseguir ventajas a través de la re-configuración de sus recursos en un entorno cambiante, a fin de hacer frente a las necesidades de los mercados y satisfacer las expectativas de los grupos de interés”². Así, la estrategia es también la manera en que una organización se relaciona con su entorno, adaptándose al mismo, tratando de anticipar cómo será en el futuro y tratando también, en la medida de lo posible, de influir sobre él³. En el caso de los emprendimientos sociales de empresas y de OSC, la estrategia debe servir para garantizar la posibilidad de satisfacer necesidades sociales o de llevar a cabo transformaciones sociales al mismo tiempo que garantiza la viabilidad del emprendimiento u organización. En algunos casos, pero no necesariamente en todos, a esto se le añade el objetivo del crecimiento de la organización, y en el caso de las empresas, también la obtención de ganancias. Según el modelo conceptual seguido en este libro, el objetivo de la estrategia para los emprendimientos sociales es garantizar la creación de valor social y de valor económico; algunas

veces esto significa la sostenibilidad financiera, y otras, el refuerzo de la competitividad.

Sería un error pensar que la estrategia consiste en principios inamovibles o en leyes inquebrantables. Sin embargo, sí consiste en unos objetivos principales, propósitos o metas, que se conjugan en forma de políticas, líneas de actuación y planes explícitos para conseguir estos fines, y que son desarrollados conscientemente y en coherencia (al menos esto es lo deseable) con la misión de la organización. En estas líneas de actuación se encuadran las decisiones cotidianas gracias a las cuales se establece, en un momento determinado, la posición de la organización respecto al entorno que la rodea. Por ello, cuando la estrategia está bien definida, debería responder a las siguientes preguntas: ¿a quiénes nos dirigimos?, ¿qué servicios prestamos?, ¿cómo lo hacemos?, ¿en qué nos diferenciamos de otras organizaciones parecidas⁴? Como indicó Kenneth Andrews, los objetivos, metas, políticas y planes en su conjunto establecen qué es o qué quiere ser la organización, y en qué clase de negocio o actividad está o quiere estar⁵.

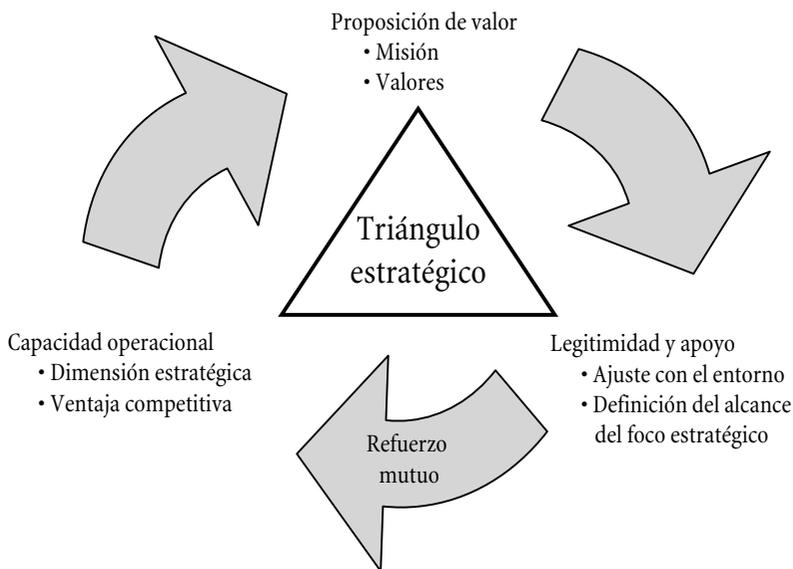
Así pues, si en el capítulo anterior se analizó la importancia del liderazgo para los emprendimientos sociales, en este la finalidad es identificar qué elementos del proceso estratégico contribuyen al mayor desempeño de los emprendimientos sociales. Para abordar este análisis se va a utilizar y adaptar el “triángulo estratégico” desarrollado por Mark Moore⁶. Este modelo sirve para analizar los emprendimientos sociales, puesto que enfatiza la importancia de definir correctamente el valor que cada organización quiere producir. Ahora bien, este valor es doble. Como se ha dicho en el capítulo 1 de este libro, el análisis de los emprendimientos sociales que se ha realizado parece demostrar que la creación de valor social no es incompatible con la creación de valor económico.

El vértice superior del “triángulo estratégico” (véase el gráfico 3.1) representa la “proposición de valor” de la organización, que señala su norte, su direccionamiento. Esta es la promesa que hace la organización de dar respuesta a una necesidad insatisfecha de la comunidad, o de parte de ella, y se estructura a partir de su misión y sus valores. Cuando las organizaciones hacen realidad esa promesa, *crean valor* para la comunidad. En los emprendimientos sociales el logro de la misión equivale a la creación de valor. A su vez, esta última puede recorrer dos caminos alternativos o complementarios: crear valor social y crear valor económico. Estos conceptos se desarrollan en mayor profundidad en el capítulo 10. Dado que la proposición de valor de un emprendimiento determina el rumbo de su estrategia, esta se tratará en primer lugar.

La proposición de valor como “cima” del triángulo estratégico se apoya en dos “patas”, sin las cuales no podrá hacer realidad esa promesa. La primera de ellas es “legitimidad y apoyo”, y pone énfasis en la capacidad de la estrategia para conseguir apoyos para el valor que se desea crear. En los emprendimientos sociales estudiados este aspecto se identifica con lo que se ha llamado ajuste con el entorno y participación de los beneficiarios del emprendimiento. Estos dos aspectos no aparecen en el triángulo estratégico, pero son una forma de concreción del mismo. El último vértice (parte izquierda) del triángulo se dedica a la “capacidad operacional”. Pone énfasis en si existen suficientes conocimientos y capacidades para obtener los resultados deseados. En los emprendimientos sociales estudiados se ha analizado la capacidad que tienen las organizaciones para que convivan las estrategias emergentes y la planificación estratégica, y la facultad que tienen para crear una ventaja competitiva sostenible. De nuevo, estas dos ideas sirven para desarrollar el triángulo estratégico.

Indudablemente, hay otros aspectos importantes relacionados con el tema de la estrategia, como la asignación de recursos y la evaluación de la estrategia. Pero estos temas se abordan en otros capítulos de este libro.

Gráfico 3.1
El “triángulo estratégico”



Fuente: Adaptación propia basada en Moore (2000), y Johnson y Scholes (2001).

En definitiva, la adaptación del triángulo estratégico para los emprendimientos sociales de empresas y OSC ayuda a reforzar una de las ideas centrales de este libro: la alineación de la creación de valor social con la creación de valor económico. Como se verá a lo largo del capítulo, ambos tipos de organización buscan legitimidad y apoyo en el entorno y sus diferentes grupos de interés, así como la creación de capacidades organizacionales estratégicas, y estos dos vértices del triángulo sirven para reforzar la proposición de valor económica y social de los emprendimientos.

Proposición de valor, misión y valores

Si la estrategia, según se vio anteriormente, establece mediante objetivos, metas, políticas y planes qué es o qué quiere ser la organización, y en qué clase de negocio o actividad está o quiere estar, es posible decir que integra —o debería integrar— la misión y valores de la organización con sus políticas y acciones. Una organización tiene una estrategia coherente en la medida en que sus políticas y planes de acción están bien integrados con la misión de la organización, y con los valores fundamentales de la misma. Por eso, es importante diferenciar la estrategia de una mera suma de proyectos y programas de una organización. Como señala tanto la bibliografía de gestión empresarial⁷ como la de gestión no lucrativa⁸, la coherencia entre misión, valores y estrategia es fundamental.

Lo que distingue a los emprendimientos sociales es que su objetivo es crear valor social. Para ser clara, la proposición de valor debe anunciar *a quién* sirve el emprendimiento y *cómo* se lo sirve, lo que determinará en gran parte la estrategia de la iniciativa. Ahora bien, la estrategia puede variar en el tiempo. Aunque al principio no se tenga siempre conciencia de ello, si la misión y la estrategia no están alineadas con las competencias o fortalezas de la organización, se dispersan los esfuerzos, y se ve reducida la eficiencia y la eficacia de la acción. Por el contrario, una estrategia bien alineada con los valores y las competencias de una organización le proporciona características distintivas que constituyen su ventaja competitiva. Estas ideas sobre la relación que debe haber entre la estrategia y las competencias de la organización son claramente pertinentes cuando se considera el negocio central de una empresa, o el emprendimiento social de una OSC, ya que puede decirse que en esta última el emprendimiento social es su razón de ser. Sin embargo, los emprendimientos sociales en muchas ocasiones no forman parte central del negocio de una empresa. Cuando esto sucede, pueden surgir dudas acerca del grado hasta el cual debe haber una alineación entre la estrategia de los emprendimientos sociales y los valores, y las competencias de una organización. No obstante, aun en estos

casos, es esperable que la eficiencia y eficacia de la acción sean mayores cuanto más grande sea la alineación con los valores y las competencias de la organización; dicho de otra forma, difícilmente tenga éxito una organización que se embarque en actividades en las que no cree o para las que no está preparada en absoluto.

Al considerar los emprendimientos sociales, los asuntos críticos que emergen sobre la coherencia entre misión, políticas y acciones son distintos en las OSC y en las empresas. Ambas tienen, como ya se señaló, aproximaciones diferentes a las iniciativas sociales. Las empresas tratan de aproximarse a la creación de valor social desde la creación de valor económico. Uno de los desafíos que con frecuencia enfrentan las empresas estudiadas es que la orientación y el alcance de las iniciativas sociales emprendidas no siempre están relacionados con la misión de la organización en conjunto; esto es, no siempre están integrados a su estrategia corporativa. En cambio, en el caso de las OSC, donde la misión de la organización es, por definición, algún propósito de transformación social, se observa una relación más estrecha y natural entre la misión de la organización y las políticas y acciones del emprendimiento social. Sin embargo, un problema común y fundamental en estas organizaciones consiste en la inestabilidad de la focalización estratégica. Esto puede tener su raíz en la fragilidad económica de las OSC que, por su carácter de organizaciones sin fines de lucro, no tienen como principal función la generación de valor económico. Esta fragilidad podría obligarlas, en momentos en los que está en juego su supervivencia, a seleccionar estrategias o vías de acción que pueden amenazar su misión. Al mismo tiempo, y regresando al triángulo estratégico presentado anteriormente, esto puede poner en peligro el alineamiento entre la misión y los valores de la organización, sus capacidades operativas y el apoyo que recibe de su entorno. En otras palabras, contrariamente a lo que ocurre con las empresas, las OSC necesitan acercarse a la creación de valor económico desde la creación de valor social. A continuación se desarrollan estas ideas con mayor detalle.

Empresas: la búsqueda de coherencia entre misión, valores y estrategia

Al considerar las empresas que realizan emprendimientos sociales, es necesario preguntarse: ¿cómo encajan estos con la misión, valores y estrategia de la empresa? Es decir, ¿son los emprendimientos sociales algo más que un conjunto de acciones reactivas o programas sueltos? ¿Son parte integrante de la estrategia corporativa?

En muchos casos, la relación más tradicional de las empresas con la sociedad ha sido de carácter filantrópico, de beneficio social sin condiciones.

Sin embargo, los casos empresariales estudiados muestran una tendencia hacia una mayor integración de las diversas iniciativas sociales y de estas con la actividad corporativa; se podría afirmar que se trata de una evolución desde la filantropía hacia lo que se llama normalmente una estrategia corporativa de responsabilidad social, y en último lugar, hacia una estrategia de innovación social corporativa. Es decir, se tiende hacia un alineamiento entre lo social y lo económico con el que, entre otras cosas, se persigue la creación de un mayor valor social⁹.

La incorporación distintiva de lo social en la misión va de la mano de un proceso de aprendizaje. Inicialmente, varias de las empresas estudiadas atraviesan períodos en los que tan sólo se desarrollan iniciativas sociales sin mucho orden específico o gran sistematización. Muchas veces se llevan a cabo actividades como respuesta a solicitudes o demandas puntuales de grupos u organizaciones, o por presiones legales o del marco regulatorio. Las empresas revisan su cartera de inversión social y encuentran que el hecho de que lo social no se incorpore en la misión puede ser una barrera para la alineación entre la generación de valor económico y social. El proceso de integración de lo social a la misión y la estrategia del negocio se convierte en un gran reto para la empresa.

Dado que la misión de las empresas es el norte que guía la estrategia corporativa, estas difícilmente podrán trascender las iniciativas sociales puntuales o evitar la pérdida de rumbo si no revisan profundamente su misión y la estrategia de negocio. Ahora bien, tampoco es suficiente mencionar la responsabilidad social en la misión o establecer formalmente que la empresa incorpora lo social en su estrategia corporativa. De todos modos, algunos casos muestran que la incorporación explícita de lo social en la misión refleja su integración en la estrategia empresarial. Un claro ejemplo es la empresa venezolana Ron Santa Teresa, a la que se hizo referencia en el capítulo anterior. Esta compañía, ubicada en una comunidad semi-rural, durante sus 200 años de existencia se limitó a responder a peticiones puntuales o a desarrollar proyectos de corte filantrópico de acuerdo con el interés de los dueños. En el año 2000, cuando se producía un giro positivo de su situación financiera, la empresa se encontró con una invasión de 400 familias de la comunidad dispuestas a entrar en conflicto y con un asalto por parte de jóvenes delincuentes. Los líderes de la compañía comprendieron que debían cambiar la forma en que se abordaban los temas sociales, lo que significaba transformar la misión empresarial. Con ese fin, se establecieron compromisos de largo plazo con los actores relevantes (empleados, clientes, proveedores y consumidores). Sin embargo, la misión era todavía estrecha, puesto que se dejaban de lado importantes

grupos de interés: no se contemplaba a los habitantes del municipio, cuya historia estaba entrelazada de distintas maneras con la de la empresa. Entonces el equipo gerencial formuló una nueva misión, donde incorporó explícitamente el tema de la inversión comunitaria: “Ron Santa Teresa será reconocida por la excelencia de su capital humano y por su cultura empresarial, por el óptimo manejo de sus procesos y por la inversión comunitaria para garantizar su crecimiento rentable y sostenido”. En definitiva, se podría afirmar que se hizo un esfuerzo para reconciliar la creación de valor económico con la creación de valor social. Las medidas adoptadas constituyen un indicador del creciente nivel de institucionalización de la cartera de inversión social de la empresa.

A la hora de pensar en la misión y la estrategia, es relevante considerar los valores implícitos en la acción social y su coherencia con los valores de la organización. Puede suceder que haya que hacer elecciones entre diferentes valores, todos ellos deseables, o quizá en algunos casos se pueda encontrar un camino satisfactorio en el que varios valores se vean cumplidos al mismo tiempo. Así, la empresa textil multinacional española Inditex (Zara) por su modelo de negocio tercerizaba una parte importante de su producción en talleres en países en desarrollo de América Latina y Asia. Esto generaba empleo en estos países, pero la empresa tenía que prestar mucha atención a no cruzar jamás la delgada línea que separa la generación de empleo de la explotación laboral por parte de algún proveedor inescrupuloso. Inditex estaba trabajando en los últimos años en una doble dirección: en primer lugar, a través del fortalecimiento de esos talleres, mediante programas de formación, salud y seguridad de sus trabajadores, así como en el diseño de los edificios en los operaban los talleres. En segundo lugar, la empresa estaba trabajando estrechamente junto a los agentes comerciales que compraban prendas a estos talleres en todo el mundo, para abastecerse sólo de aquellos talleres que cumpliesen con estándares mínimos. Los valores detrás de esta estrategia de la empresa estaban bien explicitados: buena fe, diálogo y transparencia. Como siguiente paso, Inditex estaba tratando de integrar estas políticas en toda su estrategia. En el momento de culminar este estudio, la empresa estaba evaluando cómo comunicar estos avances tanto interna como externamente. Para ello, como luego se verá en el capítulo 9, debía avanzar en la medición de los resultados de todo el proceso.

En suma, es evidente que lograr una coherencia de la actividad del negocio con los emprendimientos sociales es un reto nada despreciable en el contexto empresarial. Este desafío se presenta sobre todo en el inicio de los emprendimientos: las iniciativas en esta etapa suelen ser reactivas y no

necesariamente coherentes entre sí; además, la creación de valor social no suele estar incorporada en la misión. Con el tiempo, las empresas aprenden de su propia experiencia, de su relación con diversos actores y de los logros que pueden obtener gracias a la generación de valor social. La incorporación del aprendizaje en la misión y valores constituye una señal de una perspectiva a largo plazo en las actuaciones sociales de las empresas. Elementos clave para lograr mayor coherencia entre las iniciativas sociales y la misión de la empresa son, en primer lugar, el liderazgo y la visibilidad de los resultados iniciales. A continuación, y seguramente gracias a los anteriores elementos, cobra importancia el grado de institucionalización del emprendimiento en la empresa, es decir, la medida en que la mayoría de los empleados conoce y entiende la importancia de la generación de valor social y se involucra. Finalmente, cuando el entusiasmo por estos proyectos se ha extendido, el desafío es encontrar el equilibrio más productivo entre los logros del negocio y los objetivos sociales. Cada caso estudiado muestra el complejo proceso de conjugar planes, políticas y acciones que permitan alcanzar los resultados deseados. Todo esto es importante para llevar adelante la estrategia con éxito.

OSC: el desafío de preservar coherencia y lograr alineación

La razón de ser de las OSC no es generar dinero y, por ende, a veces su organización no presenta especiales fortalezas para ello. Por esa razón, se ven continuamente en la necesidad de formular estrategias en las que deben equilibrar dos imperativos: realizar transformaciones sociales y sobrevivir como organización. Frente a la falta de recursos, con frecuencia las OSC se ven en la necesidad de revisar su foco estratégico y su misión. Por lo tanto, uno de los principales desafíos de los líderes de las OSC es cómo conseguir la supervivencia de la organización con los recursos a su disposición sin perder la esencia de su razón de ser, y cómo conseguir una coherencia entre estrategia y misión, y una alineación entre foco estratégico y capacidades operativas.

Es común que las OSC dependan de financiamiento externo. Esto implica que deben enfrentar el desafío de obtenerlo sin desvirtuar su misión o foco estratégico. Con frecuencia, los líderes se encuentran en la disyuntiva de tener que decidir entre aceptar o no determinado financiamiento que obligaría a las OSC a cambiar de misión o foco estratégico, dadas las prioridades o preferencias de las organizaciones que las financian. Las entidades exitosas logran una coherencia entre su estrategia y su entorno; para ello, uno de los puntos clave es hacer posible el financiamiento. Los cambios contextuales crean dilemas estratégicos. Tal ha sido el

caso, por ejemplo, de Pro Vivienda Social. Esta OSC había venido desarrollando exitosamente un programa de créditos y asistencia técnica para la autoconstrucción de viviendas en Buenos Aires. Pero tras una crisis del sector financiero, la demanda de créditos bajó significativamente, lo que provocó una crisis también en la organización. En medio de esta situación, se le presentó la oportunidad de participar en el concurso de la Feria del Desarrollo (*Development Marketplace*) con un proyecto de distribución de gas natural, y ganó. A partir de ese momento, la OSC cambió su foco pasando de la autoconstrucción al desarrollo urbano. La organización decidió ajustar su misión y foco estratégico para hacerlos congruentes con el cambio en el entorno; a la vez, aprovechó las capacidades que poseía y desarrolló otras nuevas para lograr la alineación entre el nuevo foco estratégico y su capacidad organizacional. Así, la entidad pudo continuar con estrategias más focalizadas que le permitieron generar aún más valor social.

El patrón de dependencia de financiamiento externo significa que los líderes de las OSC deben estar atentos a la vulnerabilidad de sus organizaciones. Las entidades mencionadas fueron capaces de reorientar su misión, y lo hicieron porque de otra forma no hubieran podido conseguir financiamiento. Evidentemente estos cambios pueden ser motivo de disputas y controversias, puesto que posiblemente haya miembros de las organizaciones que objetan lo que se percibe como “navegar a la deriva” en la misión. Es este un tema que conlleva riesgos y que las organizaciones deben valorar bien, puesto que ahí está en juego otro de los vértices del “triángulo estratégico”: la legitimidad y el apoyo. Este análisis sugiere que los líderes pueden afrontar estos cambios con éxito si toman decisiones que se encuentran alineadas con los valores fundamentales de la organización. Esto, a la vez, es lo que permite movilizar el apoyo interno necesario que da legitimidad al cambio estratégico, fundamentalmente el respaldo de los miembros del órgano de gobierno, del equipo directivo y de los trabajadores. Ello también es válido respecto del vital apoyo externo, que se sustenta en un principio en otras organizaciones similares y/o las administraciones públicas.

El desarrollo de fuentes propias y estables de financiamiento constituye otro medio para asegurar la supervivencia de largo plazo de la OSC. Pero cuando se opta por seguir esta estrategia, los líderes deben buscar maneras para asegurarse de que convivan, en equilibrio, el financiamiento propio y la razón de ser de la organización (la transformación social). Con frecuencia, los líderes se encuentran en la disyuntiva de tener que darle mayor importancia al “negocio” para sobrevivir que a los fines sociales; y entonces surge la pregunta de si la organización pierde, en ese proceso, su razón de ser. Por ejemplo, la OSC colombiana Profamilia logró centrar sus

actividades exclusivamente en programas de planificación familiar por un período de aproximadamente 25 años porque los organismos internacionales que la financiaban mantuvieron su interés en el tema a lo largo de ese período. Cuando hacia principios de la década de los noventa Colombia alcanzó tasas de natalidad comparables a las de los países desarrollados, los organismos internacionales destinaron sus recursos a otros países donde las tasas seguían siendo altas. Entonces la organización se vio obligada a diversificar su cartera de servicios a fin de asegurar su sostenibilidad. En ese proceso encontró un nicho rentable: había demanda de servicios de tratamiento contra la infertilidad. La pregunta que surgió era si este vuelco hacia “la promoción de la salud sexual y reproductiva”, un concepto más amplio de la planificación familiar que ahora también incluía atención a la infertilidad, rompía o no con la razón de ser de la organización. Se trataba, en definitiva, de buscar un equilibrio entre ser sensible al mercado y no perder de vista la misión.

Hacia finales de la década de 1990, INBio, en Costa Rica, observó que las donaciones internacionales estaban empezando a bajar. En 1998, desarrolló un plan estratégico de financiamiento en el que se planteó la meta de ser autosostenible en un 66% en 2006. La creación de un parque recreativo constituía una de las estrategias centrales para lograr reducir la dependencia financiera externa. Sin embargo, algunos miembros de la organización estaban preocupados ante la posibilidad de que la atención puesta en el parque u otras iniciativas que buscaran generar recursos económicos pudiera distraerlos de su misión, que era la preservación de la biodiversidad. La compatibilidad dependía de hasta qué punto esta nueva actividad económica, con su componente educacional, era congruente con la razón de ser de la entidad.

En suma, uno de los principales desafíos de los líderes de las OSC es cómo sobrevivir como organización en un entorno cambiante sin perder su misión. La dependencia en el financiamiento externo puede presionar a la organización en direcciones no previstas, que son más consistentes con las preferencias de quienes otorgan el financiamiento que con las ideas originales de los líderes de las OSC. Asimismo, querer liberarse del financiamiento externo por la vía de negocios propios también constituye una amenaza en la medida en que la organización corre el riesgo de debilitar su foco social. La inteligencia del líder de una OSC consiste en buscar la resolución más apropiada a estas tensiones analizando sistemáticamente cómo lograr la coherencia y la alineación estratégicas. Los casos estudiados demuestran que es posible hacer cambios ajustando la misión y la estrategia sin perder de vista el propósito de la OSC; la clave está en asegurar que

tales ajustes no disminuyan el valor social generado por el emprendimiento, y mejor aún, que lo aumenten. Seguramente, esta es una de las razones del éxito de algunas de las OSC estudiadas: han sabido crear valor social y valor económico, sin renunciar a la estrategia de transformación social que se han marcado. El equilibrio alcanzado es percibido no sólo por las personas que trabajan en la entidad, sino también por los grupos de interés, y este hecho termina por dar más legitimidad a la organización (otro de los vértices del triángulo estratégico).

Valores: la base de la organización

El tipo de estrategia y su grado de elaboración, tanto en las empresas como en las OSC, están relacionados no sólo con la misión sino también con los valores de la entidad; es decir, con las creencias y preferencias compartidas que guían, motivan y dan identidad a las organizaciones¹⁰. Como se ha visto, puede haber cambios estratégicos e incluso reorientaciones en las misiones de las organizaciones, pero estos cambios se soportan mucho mejor si se mantienen los valores de base compartidos. Así, en una organización de estilo más conservador o prudente puede fracasar la opción por una estrategia muy agresiva o ambiciosa y viceversa. En el caso IO, al que se aludió detalladamente en el capítulo anterior, la tensión entre los diferentes valores asumidos y defendidos por los miembros de los diversos equipos aumentó al crecer la organización y hacerse patentes nuevas necesidades de financiamiento. Por ejemplo, las campañas de marketing para captar nuevos donantes particulares —cada vez más elaboradas y que necesitan más recursos— entran en tensión con aquellas partes de la organización que prefieren ahorrar y dedicar el máximo de recursos a los beneficiarios de los proyectos de desarrollo. También puede darse el caso opuesto: las campañas de denuncia contra las actuaciones de determinadas empresas en América Latina condicionan la posibilidad de conseguir recursos de sus casas matrices en España. Estas tensiones o conflictos entre los valores organizacionales y las nuevas necesidades de financiamiento no son fáciles de solucionar. En el caso de IO y en otros de la muestra estudiada, se trabaja para reducir estas tensiones a través de políticas de recursos humanos y de comunicación, pero aquellas persisten, y lograr el equilibrio adecuado parece ser el secreto del éxito. Como se verá en el capítulo 8, es fundamental para ello asegurarse una cierta continuidad en el equipo que gobierna la entidad a fin de que estos valores fundacionales se conserven con el paso del tiempo.

Entre los valores comunes a la mayoría de los emprendimientos sociales se encuentra la sensibilidad por la injusticia social, la preocupación por

los más desfavorecidos, por el medio ambiente y por las futuras generaciones. También, implícita o explícitamente, frecuentemente se encuentra la voluntad transformadora de la sociedad, es decir, la voluntad de crear valor social. Ahora bien, como un medio para estos fines, o a veces como un fin en sí mismo en armonía o alineación con el fin de crear valor social, está la creación de valor económico: es decir, la voluntad de reforzar y ampliar la organización (lo cual, como se ha visto, tiene matices diferentes en OSC y empresas). Esta es también, implícita o explícitamente, una creencia o preferencia compartida que guía y motiva las acciones de una organización. En el caso de INBio, la creación del parque temático es un buen ejemplo de cómo desde una proposición de valor social, la conservación de la biodiversidad, la organización añade una propuesta de crear valor económico que le va a permitir seguir creando valor social.

A menudo, aunque no siempre hay una coincidencia absoluta, los valores compartidos dentro de una organización son, en realidad, los valores de las personas que tienen poder de decisión y de las que, de alguna manera, pueden influir en esta. Así, adquieren gran importancia las personalidades y creencias de aquellos que han dado a luz las diferentes iniciativas sociales, pues ellos tienen una gran capacidad de influencia sobre la organización y sobre su entorno. Además, por regla general, son personas que han entendido que en los emprendimientos sociales es muy importante la proposición de valor, y el equilibrio entre valor social y económico, superando la mera filantropía.

Como resumen de esta sección sobre misión y valores, se ha observado, por una parte, en el caso de las OSC, la dificultad de mantener una alineación entre las necesidades del entorno, incluyendo las posibilidades de financiamiento, y la fidelidad a la misión y a los valores; por otra parte, en el caso de las empresas, la dificultad de buscar la coherencia entre los aspectos sociales y la misión y los valores de la actividad económica. En ambos casos se trata de una tensión entre la creación de valor social y de valor económico, que se da quizás en sentidos inversos. Las OSC están mejor equipadas para la generación de valor social y su desafío es tener presente, sin perder su foco, la generación de valor económico, para lo que están en principio menos preparadas. Por su lado, la amplia mayoría de las empresas no fueron creadas con el objetivo explícito de hacer de la creación de valor social uno de sus objetivos centrales, por lo cual su reto es adaptar sus misiones, valores, estrategias y procesos para dar cabida a esta dimensión en armonía con la creación de valor económico.

Legitimidad y apoyo

En primer lugar, las empresas y las OSC comparten la idea de que una parte importante de su estrategia no sólo consiste en prestar atención a clientes y donantes, sino también a un público más amplio que constituye el entorno que legitima su actividad. En el caso de las empresas este entorno comprende las comunidades donde opera la compañía, sus proveedores, sus empleados y sus clientes. Y, en el caso de las OSC, este incluye empresas, otras OSC y las comunidades. En ambas situaciones, los beneficiarios del emprendimiento social son parte importante de este entorno.

En segundo lugar, las organizaciones también encuentran una fuente de apoyo muy importante en la coherencia que muestran en su misión. Los emprendimientos sociales estudiados tratan de alcanzar un difícil equilibrio entre una misión que cambia constantemente (*mission creep*), y una cerrazón que no permite que esta evolucione (*mission stickiness*). Un foco estratégico poco claro o muy cambiante puede deslegitimar la organización. Así, definir un foco estratégico donde la misión y la estrategia guarden coherencia es muy importante para generar legitimidad y apoyo en el largo plazo. A continuación se analizarán estos dos aspectos —alineamiento con el entorno y definición del alcance— que, de acuerdo con el triángulo estratégico presentado anteriormente, son una fuente importante de la legitimidad y el apoyo que necesitan los emprendimientos sociales.

La búsqueda de legitimidad en el entorno

Los 40 casos del presente estudio muestran que la cuestión de la legitimidad es un aspecto importante de los emprendimientos sociales de empresas y OSC. En el caso de las empresas privadas, los emprendimientos tienen que ver por regla general con la mejora de las condiciones de vida de las comunidades donde aquellas actúan. Muchas veces se beneficia a los trabajadores de la empresa y a sus familias, y en unos pocos casos, se cubren aspectos sociales de otros grupos de interés de la empresa (proveedores, clientes u otras organizaciones). Esto es fuente de legitimidad para la organización ante audiencias internas, locales (comunidades vecinas), nacionales e internacionales. Se puede afirmar que los emprendimientos sociales analizados, tanto de las empresas como de las organizaciones no lucrativas, tienen en su mayoría una “aproximación estratégica de la gestión de los grupos de interés”¹¹. En los emprendimientos sociales el alineamiento con el entorno, tanto de los grandes procesos como del contexto más inmediato, contribuye al éxito del emprendimiento, puesto que es la manera de conocer los diferentes puntos de vista, necesidades y contribuciones posibles de los diferentes grupos de interés.

El ajuste de la organización a su entorno es uno de los objetivos centrales de la estrategia. Para ello, la gestión estratégica requiere un análisis del entorno: del entorno macro (que comprende lo político, económico, social, demográfico, ambiental y tecnológico [véase el gráfico 1.1 en el capítulo 1]), y del entorno más inmediato de la empresa o entorno micro (que incluye a clientes, proveedores, competidores, etc.)¹². Sobre los cambios en el entorno macro que incitan a las empresas a realizar emprendimientos sociales, los líderes empresariales reunidos en el *Business Council for Sustainable Development* declararon ya en 1992: “El mundo se mueve en dirección a la desregularización, las iniciativas privadas y los mercados globales. Esto exige que las empresas asuman mayor responsabilidad social, económica y ambiental al definir sus roles y acciones”¹³. No cabe duda de que los cambios que se han sucedido en los últimos años en ambos entornos, el *macro* y el *micro*, han contribuido a poner el tema de la responsabilidad social corporativa en las agendas de las empresas.

En líneas generales, se puede afirmar que la mayoría de los emprendimientos estudiados por la red SEKN prestan atención a su entorno de forma continua. Como se vio en la discusión previa sobre Pro Vivienda Social, esta organización ajustó su estrategia para acomodar los cambios súbitos de su entorno. Por otro lado, los directivos de la Fundación Comunitaria Oaxaca de México resaltan que “conocer el contexto local ha sido esencial para entender y servir al grupo de organizaciones y personas que forman su razón de ser: la comunidad oaxaqueña”. Otro caso de México, CEMEX, también revela que el análisis del entorno es un elemento muy importante para definir la estrategia: “Se han llevado a cabo estudios socioeconómicos formales por parte de profesionales externos en las plantas de Guadalajara, Mérida, Monterrey y Toluca con el fin de identificar las necesidades básicas de la comunidad y guiar el diseño de las iniciativas de intervención comunitaria en primera instancia”. De hecho, podría afirmarse que, aunque no siempre es lo primero que se lleva a cabo, el estudio del entorno político y social es parte del desarrollo del emprendimiento social. Los efectos positivos de este conocimiento del entorno son una mejor gestión de los riesgos, más posibilidades de acceder a recursos y, por supuesto, mejor comprensión de las necesidades de los beneficiarios del emprendimiento social. Es decir, ese estudio permite llevar a cabo la misión de mejor manera y aumenta la proposición de valor de la organización. Todo esto revierte, a su vez, en una especie de círculo virtuoso, en un apoyo mayor y en una mayor legitimidad.

Algunos de los emprendimientos sociales analizados se han enfrentado al difícil reto de adaptar sus estrategias a entornos políticos y económicos

poco estables. La habilidad de las organizaciones para mantener la consistencia interna a pesar de los cambios continuos en el entorno es un indicador de su alto desempeño. Como luego se verá, el vértice estratégico de la legitimidad está muy relacionado con el vértice de la capacidad operacional. La legitimidad necesita de mucha capacidad operacional para adaptarse a los continuos cambios del entorno. Es importante insistir en que es muy difícil entender la estrategia de los emprendimientos sociales de empresas como Ron Santa Teresa o la Compañía Anónima Nacional de Teléfonos de Venezuela sin conocer la situación política que atravesaba ese país. Asimismo, para comprender el desarrollo de la estrategia de los emprendimientos de la empresa petrolera Hocol o la alimenticia Alpina hay que estar familiarizado con la situación conflictiva que arrastró Colombia por más de tres décadas. Lo mismo se podría decir de la situación de crisis económica que atravesó Argentina a fines de los años noventa y que afectó a las empresas del presente estudio: el grupo multinacional Arcor y la empresa siderúrgica Acindar. Estos ejemplos son empresariales, pero no difieren de lo ocurrido en el caso de las organizaciones no lucrativas analizadas en estos países, como el de la Fundación Pro Vivienda Social en Argentina que se mencionó más arriba. La virtud de saber reaccionar ante los contextos cambiantes para generar valor social es, sin duda, una fuente de legitimidad y apoyo para estas organizaciones ante sus diferentes grupos de interés. Sin embargo, más allá de la legitimidad, en los casos mencionados las estrategias sociales también se asocian a la viabilidad de la empresa, puesto que operar en ambientes conflictivos o políticamente polarizados representa grandes riesgos. Hocol o Santa Teresa difícilmente podrían haber continuado sus operaciones —por lo menos no sin altos costos— si no hubieran adoptado estrategias dirigidas a relacionarse y mejorar la calidad de vida de las comunidades.

Además, para hacer un análisis correcto del entorno parece recomendable tener muy en cuenta a los beneficiarios, receptores y/o implicados de las actuaciones, lo cual es una constante en la mayoría de emprendimientos sociales examinados por SEKN. Un emprendimiento social exitoso generalmente requiere que, una vez formulada la estrategia, esta sea implementada por las poblaciones beneficiarias. Para ello, en sus estrategias de implementación, tanto las empresas como las organizaciones no lucrativas estudiadas tratan de involucrar activamente a estos beneficiarios en la solución de los problemas sociales, y profundizar su comprensión de cómo la proposición de valor de la organización se adapta a, se interrelaciona y/o influye con/en la de los beneficiarios. Es decir, tratan de potenciar la participación como forma de abordaje del entorno inmediato, para conjuntamente ser capaces

de crear el máximo valor posible. Aunque evidentemente esto es un proceso laborioso y no siempre fácil, en algunos de los desempeños de mayor éxito el análisis del entorno se realiza conjuntamente con los implicados. Un caso que ilustra muy bien lo que se está explicando es el de la empresa colombiana Hocol: aunque en un principio la compañía hacía un estudio para determinar las prioridades, estas eran luego aprobadas por la comunidad local, que paulatinamente tomó las riendas de este proceso y comenzó a detectar, evaluar, validar, gestionar —por sí misma— sus necesidades.

Como muestra de la importancia de este tema, algunos de los casos estudiados revelan los problemas que resultan de no realizar una interacción adecuada con el entorno, y más concretamente de no entender quiénes son realmente los actores involucrados. Esto puede pasar porque se han dejado de lado algunos grupos, o porque se ha aceptado como interlocutor de un grupo a alguien que no es ampliamente reconocido por este como su representante. Resulta ilustrativo el caso de la Fundación Proyecto Paria de Venezuela, que reconoce que un detonante de la crisis que la obligó a salir de Carioca, asociación que la Fundación había impulsado con los productores de cacao, fue “perder contacto con la base. [...] Confiamos más en los líderes que en la base.” La ausencia de un análisis comprensivo de los actores y de una relación fluida con ellos puede acarrear dificultades organizativas y mermar el éxito del emprendimiento social. Esto es así no sólo porque puede llevar a errores de apreciación sobre qué necesita el entorno, sino también porque aunque no haya errores se puede perder el apoyo de los diferentes grupos de interés. En definitiva, es fundamental entender muy bien quién es el beneficiario del emprendimiento social o, dicho de otra manera, para quién se está creando valor.

El foco estratégico como vía de apoyo

A una organización le es más fácil conseguir apoyo y ganarse la legitimidad de su entorno si tiene bien definido su foco estratégico. Es decir, si a los diversos implicados internos y externos les resulta fácil reconocer en qué se centra la organización y cuál es el alcance de sus emprendimientos sociales. Si, por el contrario, este foco se pierde, esto puede acarrear problemas de legitimidad. A la estrategia le corresponde la función de definir el alcance de las actividades de la organización. ¿Concentra esta sus emprendimientos sociales en un área de actuación o tiene muchas áreas y actividades? Las organizaciones deben ser conscientes de los riesgos de una excesiva diversificación. Para volver a un ejemplo mencionado anteriormente, la organización no lucrativa costarricense INBio trabaja en cinco áreas de actividad: inventario y seguimiento (información sobre la diversi-

dad de especies y ecosistemas del país), conservación (información sobre los procesos de toma de decisiones con fines de protección y uso sostenible de la biodiversidad), educación (centrada básicamente en el INBioparque, un parque temático para acercar a los visitantes a la riqueza natural de Costa Rica), bioinformática (desarrolla y aplica herramientas informáticas para apoyar datos sobre biodiversidad) y bioprospección (busca usos sostenibles y de aplicación comercial de los recursos de la biodiversidad). De una forma resumida, se podría decir que las actividades de INBio abarcan desde las relacionadas con el turismo (un parque temático) hasta las relacionadas con el mundo empresarial (aplicaciones comerciales de la biodiversidad). Es cierto que todas las actividades tienen relación directa con su misión, la conservación del medio ambiente, pero ellas cubren un espectro muy amplio (y se podrían llevar a cabo todavía de muchas otras maneras). La clave está en la integración coherente y en las sinergias que se producen entre las diferentes líneas de trabajo. Por norma general, se desprende del análisis de los casos estudiados que la mayoría de los emprendimientos sociales exitosos tienen bien definidos los límites y el foco de su actuación, aunque desde un punto de vista dinámico se puede observar también que a veces no ha sido así desde el inicio y que han ido ampliando su actividad, diversificando o cambiando de ámbito geográfico, con lo que han corrido el riesgo de que el foco y los límites se pongan en cuestión.

La mayor parte de la bibliografía sobre la gestión de emprendimientos sociales apuesta también por concentrar las áreas de actuación para que la estrategia tenga éxito y se dé una creación de valor importante¹⁴. Un ejemplo muy citado es el de IBM, que en 1994 vendió su colección de arte y algunos inmuebles para crear la Fundación Internacional IBM, y desarrollar una nueva estrategia. El programa de IBM “Reinventing Education” (Reinventar la educación) se enfoca en la problemática de la brecha digital, y en cómo la tecnología de la empresa puede contribuir a combinar equidad y excelencia, considerando al terreno social como un laboratorio de innovación¹⁵.

La mayoría de los casos investigados refuerzan este punto, pero hay diferencias significativas entre los dos tipos de organizaciones estudiadas. En el caso de las OSC, la mayoría nace con un foco claro en un problema o reto social concreto, y con el tiempo va ampliando paulatinamente su área de actividad. Este sería el caso de INBio, o de organizaciones como Intermón Oxfam (que nació para erradicar la pobreza), la Fundación Proyecto Paria (que surgió para desarrollar la península Paria), Profamilia (que se creó para atender la salud sexual y reproductiva) y Crear Vale la Pena (que trata de que el arte sirva para la transformación social). Sin

embargo, hay excepciones. Este es el caso de la Fundación Comunitaria de Oaxaca (México), la cual, según confiesan sus directivos, al principio “tenía proyectos a diestra y siniestra dispersos por todo el estado de Oaxaca que trataban de beneficiar a la mayor cantidad de individuos”. En la actualidad la propia fundación reconoce que ha cambiado su estrategia, “delimitando una microregión, concentrando recursos para alcanzar mayor impacto”. Así fue como, tras haber comenzado con la dispersión, cambió hacia la focalización.

En las empresas estudiadas, o en las fundaciones de empresas, muchas veces se ponen en marcha varios emprendimientos sociales en diferentes ámbitos y posteriormente se cae en la cuenta de la necesidad de focalización. Los emprendedores sociales entrevistados en la elaboración de los casos de SEKN mencionan explícitamente la necesidad de concentrar las áreas de actuación del emprendimiento social, si esto no se ha realizado todavía. Las fundaciones de las empresas también se han encontrado a menudo en una situación en la que, en palabras de un directivo de la Fundación Hocol, “la gente pedía ayuda informalmente y la empresa respondía. Era frecuente que personas de las comunidades estuvieran a las puertas de las instalaciones de la compañía esperando el turno para recibir alguna ayuda de este estilo. Se intentaba distribuir de manera equitativa un recurso que no era ni definido ni establecido”. Esto llevó a la Fundación Hocol a replantearse su estrategia social. Al igual que este ejemplo, muchas empresas y fundaciones de empresa parecen hacer un proceso de aprendizaje que las lleva a articular sus esfuerzos y sus recursos en torno a un objetivo o un territorio bien perfilados, huyendo al mismo tiempo de crear una relación de dependencia de tipo paternalista con las comunidades en las que se desarrollan los emprendimientos sociales.

Por paternalismo se entiende aquí una relación en la que las compañías (pero también las OSC) intentan satisfacer, desde una posición de superioridad, las necesidades de los individuos que piden asistencia dándoles sencillamente (al menos en parte) aquello que piden, o bien proporcionando lo que la empresa considera adecuado sin tener en cuenta lo que necesitan los beneficiarios de la ayuda. En ambos casos (a primera vista tan diferentes) se trata a la vez de no implicarse en los problemas de los beneficiados y de no implicar a los individuos en la resolución de los problemas. Es decir, no se los ayuda a crecer y ganar autonomía. A menudo, esta es una postura fácil tanto para la empresa como para los beneficiarios, pero no es la mejor manera de crear valor social perdurable.

Una manera de huir de este paternalismo y conseguir también definir el alcance de los emprendimientos sociales es establecer colaboraciones bien

delimitadas con los beneficiarios y con OSC. El caso de la multinacional CEMEX es ilustrativo en este sentido. Hasta principios de los años noventa apoyaba casi todas las demandas que venían de las comunidades donde estaba la empresa, siguiendo una filosofía que la compañía denominó de “puerta abierta”. Una directiva de la empresa decía respecto a esta etapa: “Así como venía uno que necesitaba algo, podía venir uno que no y nosotros ni nos enterábamos”. CEMEX cambió de estrategia, y de apoyar cualquier iniciativa o emprendimiento social pasó a concentrarse en algunas en particular. La empresa lo explica con estas palabras: “El cambio principal que CEMEX México ha experimentado en relación con la gestión de su acción social ha sido la transición de un modelo asistencial a uno de colaboración y búsqueda de oportunidades de desarrollo comunitario sostenible”. El plantearlo en términos de colaboración implica la elección de interlocutores con los que establecer alianzas sólidas con propósitos bien definidos.

La definición del foco estratégico no es algo obvio ni automático. En ocasiones, es producto de un proceso de ensayo y error, que no está exento de riesgos, como se ve en el caso de la Fundación Orsa de Brasil, promovida por el grupo paplero Orsa. La misión de la fundación es muy concreta, y esto acota su actuación: “Promover a formação integral da criança e do adolescente em situação de risco pessoal e social”. Orsa adquirió el control de otra empresa brasileña fabricante de celulosa, Jarí Celulosa. Esta empresa tenía sus propios emprendimientos sociales, pero Orsa, al tomar el control, vio la necesidad de focalizarlos dando prioridad a aquellos que tenían más afinidades con los que Orsa llevaba a cabo. Esto provocó protestas en la comunidad, que temía un corte en las donaciones y se resistía ante las nuevas propuestas de inversión social. Este es, pues, uno de los riesgos de la refocalización de los emprendimientos sociales: el descontento de aquellos que resultan descartados o dejados en segundo lugar.

Esto muestra la relación entre los distintos vértices del triángulo estratégico presentado anteriormente (véase el gráfico 3.1): la proposición de valor que la organización hace con su misión debe tener en cuenta a los beneficiarios de este valor, puesto que son ellos quienes le van a dar la legitimidad para operar. Ahora bien, si está claro que no se puede contentar a todo el mundo todo el tiempo, hay que valorar bien los cambios de focalización. Es necesario pensar: 1) si las personas descontentas constituyen un grupo de interés relevante, con capacidad de influir en la empresa y frente al cual los gestores sociales deben generar legitimidad. Este caso puede llevar a hacer repensar el cambio; 2) si los descontentos son grupos clientelistas acostumbrados a una prebenda, sin capacidad de influencia

sobre la empresa, en cuyo caso la nueva focalización de la estrategia puede ser un cambio positivo, aunque deje descontentos en el camino. O hay que tener en cuenta casos más delicados como, por ejemplo, 3) si los descontentos, aunque no tengan en realidad capacidad de influencia sobre la empresa, son un grupo necesitado en extremo, en cuyo caso se generaría un grave problema social al dejarlos sin el servicio que se les daba. Cuando la reorientación es necesaria, los líderes de los emprendimientos sociales tienen que tener en cuenta estas dificultades, que pueden quizá superarse con éxito, mediante un redireccionamiento muy gradual, grandes esfuerzos de comunicación y colaboración con los afectados y con otras organizaciones con emprendimientos sociales, y una reflexión sobre cuáles son sus propios valores y los de la organización. En todo caso, la alternativa menos recomendable sería simplemente la suma sucesiva de proyectos diferentes, pues esto supone el riesgo de ir dispersando los esfuerzos y, al fin y al cabo, llegar a una creación de valor social menor.

En suma, los programas sociales de las OSC y los de las empresas privadas afrontan desafíos un tanto diferentes. Normalmente las OSC tienen claro desde el principio cuál es el foco de su actuación, es decir, empiezan con una estrategia de especialización y luego, más tarde, pueden ir diversificando su actividad. El reto para las OSC es ir manteniendo siempre la coherencia con la misión de la organización, en vez de ir agregando actividades dispersas (a veces movidas, como se dijo antes, por necesidades de financiamiento). Este proceso que, en realidad, va alterando y desdibujando la misión y el foco de la organización, es lo que se denomina “deslizamiento de la misión”, y puede provocar problemas graves entre las diferentes sub-culturas de las organizaciones y presentar una imagen confusa de la organización ante la sociedad. Las empresas, por lo general, parecen afrontar el desafío inverso: abordan al principio un amplio espectro de emprendimientos sociales y se dan cuenta después de la necesidad de concentrarse, lo cual puede conllevar a veces problemas con algunos de los afectados. En ambos casos, si no se evitan los riesgos, los emprendimientos sociales pueden encontrarse en una situación de pérdida de apoyo y legitimidad.

La creación de capacidad operacional

La dimensión estratégica de la capacidad operacional

Una de las funciones de la estrategia es ayudar a las organizaciones a descartar o dejar de lado algunas opciones. Esto, como apunta Mintzberg, obedece a una necesidad psicológica de las personas de dar por zanjadas, por un tiempo al menos, las grandes cuestiones, y poder así dedicar los

esfuerzos a los detalles¹⁶. Al haber decidido una estrategia, la organización puede concentrarse en construir sus capacidades operacionales básicas para conseguir realmente una ventaja competitiva.

La estrategia afecta a la orientación a largo plazo de la organización, y para ello es necesario planificar. Esto lo dice la teoría clásica¹⁷. Ahora bien, hay casos en los que la empresa ha hecho su planificación y de repente tiene que cambiar su estrategia ante un hecho externo. Esto es lo que sucedió con Ron Santa Teresa (Venezuela). Cuando la compañía tomaba la senda de la recuperación económica, una nueva crisis estalló: la invasión de unos terrenos de la Hacienda Santa Teresa por parte de un grupo de familias de la comunidad de El Consejo. En ese momento, los líderes de la empresa comprendieron que el cambio que querían hacer a nivel financiero debía hacerse también a nivel social, lo que significaba determinar qué clase de empresa se quería ser y qué relación se quería tener con los habitantes del municipio, cuya historia estaba entrelazada de distintas maneras con la de la empresa. Esta decidió entonces invertir en crear capacidad operacional para afrontar desafíos parecidos en el futuro y no volver a encontrarse desprevenida en cuestiones tan importantes. Así, como se ha dicho antes, la inversión en la comunidad entra a formar parte de la misión misma de la empresa. Evidentemente, las relaciones con la comunidad y la reputación de la empresa mejoraron sustancialmente. Este episodio pone de manifiesto lo que Mintzberg llamaría una estrategia emergente, no planeada sino más bien impuesta por las circunstancias¹⁸.

Los casos estudiados ilustran esta discusión clásica entre los que defienden la estrategia como algo que va emergiendo, de modo casi artesanal, y que se elabora día a día, y los que ven la estrategia como un proceso de planificación. Desde el punto de vista de las organizaciones, públicas y privadas, es muy importante tener capacidad operacional para dar respuesta a las necesidades de la estrategia, sea esta del tipo que sea.

Según el modelo clásico de la planificación, se analiza el entorno, se evalúan las diferentes líneas de actuación y se implementa la más apropiada, lo cual incluye la generación de políticas, la identificación de aspectos clave, la toma de decisiones, la implementación y la evaluación¹⁹. El análisis de las iniciativas sociales estudiadas parece confirmar que en las organizaciones consideradas a menudo se dan y conviven estrategias emergentes y planificación estratégica²⁰. Es decir, se observa una combinación y una serie de discontinuidades de las diferentes maneras de entender la estrategia y, lo que es realmente importante, las organizaciones exitosas

tienen capacidades organizacionales para dar respuesta a diferentes situaciones. Como ilustraba el caso de Ron Santa Teresa al inicio de esta sección, a menudo surgen nuevas circunstancias imprevistas en el entorno que hacen cambiar radicalmente la estrategia. Es decir, los emprendimientos sociales no siempre nacen a partir de una situación crítica y una demanda social puntual, pero cuando lo hacen, “emerge” y se construye una estrategia, y después vendrá la planificación. No se da únicamente una transición de la estrategia emergente hacia la estrategia planificada, sino que también hay procesos a la inversa. Lo que sí se encontró en la mayoría de los casos estudiados es que se había construido capacidad estratégica para operar, o se estaba en este proceso.

Un ejemplo interesante, que ya se ha mencionado en otras partes del capítulo, es el de la multinacional española Inditex. Crear capacidades operativas estratégicas en una gran empresa textil con talleres en todo el mundo no es fácil. El desafío de esta multinacional, que lleva varios años trabajando en esta dirección, es pasar de la mera reacción ante puntuales denuncias de malas prácticas laborales o de seguridad de alguno de sus proveedores a tomar medidas para asegurar que estos ofrezcan condiciones laborales apropiadas. La empresa está trabajando para que en las estrategias de compra de sus comercios en todo el mundo ya no se consideren determinados talleres que no reúnan unas condiciones laborales de salud y de seguridad mínimas. Crear estas capacidades operativas no es inmediato, pero si se logra, la empresa al mismo tiempo verá reforzado el vértice estratégico de la legitimidad. Además, los resultados preliminares demuestran que esto se puede hacer sin sacrificar la competitividad y los beneficios económicos.

Si está claro que no es fácil acertar en una buena planificación estratégica, tampoco todas las organizaciones son capaces de producir una estrategia emergente o cambiar de estrategia. Como ya se ha dicho, para asumir discontinuidades estratégicas se necesita una serie de capacidades operacionales como, por ejemplo, tener personas preparadas en puestos de responsabilidad, construir entre los miembros de la organización un compromiso compartido con los objetivos, entender los cambios del entorno y haber construido relaciones positivas con este. Otro ejemplo de discontinuidad estratégica se encuentra en la Fundación Proyecto Paria (FPP) de Venezuela, que nació de una estrategia planificada por la empresa Corpomedina para desarrollar un proyecto turístico alrededor de la bahía de Playa Medina. Al poco tiempo de operar la fundación, desapareció Corpomedina como fuente de financiamiento, y la FPP se reorganizó para conseguir recursos tanto nacionales como internacionales. Su nueva con-

cepción estratégica era clara y ampliamente documentada, y de trabajar sólo en Playa Medina expandió sus actividades a otros municipios de la península Paria. Dentro de esta estrategia, la FPP creó en 2001 una asociación civil, Carioca, en colaboración con una empresa privada y con asociaciones de productores de cacao de la zona. Pero sucedió algo imprevisto: en 2003 comenzó un conflicto con las asociaciones de productores de cacao que pedían que la FPP se retirara de Carioca. Para la estrategia de la FPP esta exclusión constituía un duro golpe, pero fue capaz de adaptarse a la nueva situación gracias a que poseía unas capacidades organizativas adecuadas. Estas eran consecuencia, por una parte, de que había enfocado su estrategia en buscar más legitimidad y apoyo entre sus beneficiarios; y, por otra, del hecho de trabajar conjuntamente con los pequeños productores de cacao. Como se indicó al inicio del capítulo, los vértices del triángulo estratégico se refuerzan mutuamente. La Fundación también había creado capacidades para medir sus resultados, que le estaban siendo de gran ayuda para solventar la crisis; y tenía que seguir reforzando estas capacidades operacionales, sobre todo en lo que se refiere al fortalecimiento de sus destrezas políticas y el análisis de las variables relacionadas con la dinámica del poder.

En general se ha podido identificar que los emprendimientos sociales estudiados, tanto de empresas como de OSC, sufren discontinuidades que hacen que estas deban adoptar estrategias emergentes en repetidas ocasiones. Lo importante es que las organizaciones cultiven las capacidades que les permitan responder a los cambios del entorno, y si no tienen la capacidad de comprender su entorno, que puedan encontrarla en fuentes externas. El cuadro 3.1 resume algunas de estas “discontinuidades” que en los casos analizados han llevado a las organizaciones estudiadas a adoptar estrategias “emergentes”.

Algunos ejemplos indican que la dirección efectiva normalmente tiene que ver más con la capacidad de reacción y la flexibilidad que con la planificación. Pero también permiten observar que las organizaciones tienen conocimientos y capacidades para adaptarse a los cambios en la estrategia; ellas están atentas a los cambios en el entorno, a las oportunidades y a las necesidades sociales acuciantes. Por ejemplo, los casos de ACHS y de Profamilia demuestran cómo la planificación estratégica puede detectar vulnerabilidades a tiempo, que de lo contrario amenazarían a la organización con su desaparición. En ambos casos, los protagonistas no dudan en afirmar que de no haberse fortalecido institucionalmente a tiempo, no habrían estado en condiciones de adaptarse a las nuevas circunstancias. En palabras del gerente general de ACHS, Eduardo Undurraga:

Ya en los años 1978 y 1979 hacíamos planificación estratégica, cuando nadie lo hacía en Chile. De no haber mediado esto, nos habríamos visto en serios apuros en la recesión de 1982. Sabíamos que venía una crisis económica, con un desempleo en el país de cerca del 30% y una contracción económica del PBI de un 14%. Se anticipó que venía una disminución del empleo y, por lo tanto, de los ingresos; lo que fue peor, en el año 1983 también disminuyeron los valores absolutos de las remuneraciones, sobre las que se calculan los aportes que constituyen nuestros ingresos. Gracias a la planificación, tuvimos algo de tiempo para hacer algunos ajustes antes del embate. Creamos entonces servicios adicionales, producto del análisis estratégico. Por ejemplo, les vendimos servicios de recaudación a las AFP. ¡Cualquier cosa con tal de mantenernos a flote!

Cuadro 3.1
Discontinuidades estratégicas

Organización	Discontinuidad
Fundación Pantaleón	→ Huelga de nueve días realizada por el sindicato en la década de 1970*
Fundación Hocol	→ Paro gestado por la población de Huila en 1991**
Fundación Acindar	→ Crisis económica de Argentina de fines de los años noventa
Fundación Tapsin	→ Capitalizar el éxito obtenido a través de Teletón***
FECHAC	→ Nace luego de una tormenta que afecta a la ciudad de Chihuahua
Pro Vivienda	→ Crisis bancaria en Argentina: ¿cómo seguir?
Profamilia	→ Interrupción en la recepción de fondos de sus principales fuentes de financiamiento por cambio en sus prioridades

(*) En 1976, los trabajadores de la empresa Pantaleón bloquearon la entrada al ingenio azucarero e interrumpieron las operaciones de la fábrica. Este inconveniente despertó en los directivos la necesidad de reconsiderar las políticas sociales que estaban implementando, en medio de una situación social a la que no se había prestado suficiente atención a pesar de ser crítica.

(**) Cuando la comunidad de Huila se quedó sin agua como consecuencia de haberse producido por segunda vez el fenómeno de El Niño, responsabilizó por ello a la productora de petróleo Hocol. La frustración e ira de la población generó protestas masivas que llevaron a detener la producción en el yacimiento de Campotelo. Dicha crisis forzó un replanteo de la estrategia de intervención social y ambiental que hasta el momento había implementado la empresa.

(***) Teletón es un “telemaratón” que se realiza en Chile anualmente para recaudar fondos para los niños y jóvenes discapacitados, con el auspicio de una serie de empresas que publicitan sus productos como adherentes al evento en los días previos. Del éxito del mismo —transmitido por cadena nacional de televisión y radio durante 27 horas— surge la Fundación Tapsin en 2002, como una forma de asociar el producto (un medicamento de Laboratorios Maver de Chile) con obras de bien no sólo en esos días sino también durante el resto del año.

Por ello, es muy recomendable para tener un impacto social mayor y garantizar la viabilidad de la actividad, no quedarse simplemente en la reacción a eventos fortuitos. En este sentido, es positivo intentar construir una planificación estratégica, sin dejar de estar abierto a la aparición de emergencias y a la revisión de la planificación. El hecho de que paulatinamente la mayoría de los emprendimientos sociales, tanto de empresas como de OSC, empiecen a hacer planificación estratégica puede ser un síntoma de que se han dado cuenta de las ventajas de seguir este camino. Es decir, una de las fortalezas de los emprendimientos sociales más exitosos estudiados parece ser su habilidad de complementar su capacidad de planificar y su capacidad de soportar discontinuidades (esto es, planificación estratégica y estrategia emergente), y crear lo que ha sido llamado capacidad operacional estratégica.

La creación de ventaja competitiva social

Muchas veces las decisiones estratégicas buscan cómo lograr ciertas ventajas para la organización, por ejemplo respecto a otras organizaciones o a la competencia. Esta ventaja competitiva puede consistir en muchas cosas diferentes: lealtad de los clientes o destinatarios de los productos o servicios, motivación de los empleados o voluntarios, reputación y visibilidad, relaciones estrechas con proveedores, buenas relaciones con el entorno social y político, etc. Esto, a su vez, permite reforzar la capacidad operacional y crear más valor social y económico. Al mismo tiempo, en la creación de una ventaja competitiva sostenible existen algunas diferencias entre empresas y OSC. Las empresas tratan de crear ventaja competitiva mediante emprendimientos sociales que las ayuden a diferenciarse de la competencia.

En varios de los casos estudiados, los emprendimientos sociales de las empresas tienen una función estratégica importante: fortalecer sus relaciones con diferentes grupos de interés y así conseguir ventaja competitiva. Un buen ejemplo de ventaja competitiva en relación con el proveedor es el caso visto anteriormente de la multinacional española Inditex, que ha entendido que puede conseguir mejorar su cadena de producción si contribuye decididamente a mejorar la capacidad operativa de sus proveedores mediante la mejora de la calidad de vida de los trabajadores de estos proveedores. Para ello, la empresa ha promovido el respeto a los derechos humanos en las fábricas de sus proveedores, realizando auditorías sociales. También ha llevado a cabo estudios de las necesidades de los trabajadores de sus proveedores en Tánger (Marruecos) y Lima (Perú), y a partir de este análisis, en colaboración con organizaciones sociales locales, ha apoyado el

desarrollo de centros de servicios básicos comunitarios. Estos prestan servicios de guardería, educación, salud, formación y asistencia jurídica a las trabajadoras (y a sus familias) de las fábricas que producen para Inditex. Este es un caso claro en el que una empresa intenta unificar la creación de valor social con sus intereses estratégicos, que pasan por su relación con los proveedores.

Otras empresas tratan de fortalecer las relaciones con sus empleados y las comunidades cercanas a los centros de trabajo —una política que les concede una cierta “licencia de operación”— a cambio de la creación de puestos de trabajo, pero también de la mejora general del nivel de vida. Esta aproximación comporta muchas veces mejoras en el clima laboral, menor nivel de ausentismo, más seguridad, mayor reconocimiento local, etc., que se traducen en una fuente de ventajas competitivas. Un ejemplo es la empresa Pantaleón (Guatemala) que desde los años setenta viene desarrollando programas orientados hacia los trabajadores y sus familias en el terreno de la educación, salud, vivienda, ocio y deportes, los cuales han contribuido a una tasa de rotación de sus trabajadores menor que la de sus competidores.

Algunas empresas tratan de ganar ventaja competitiva estrechando sus vínculos con el cliente, o con determinados sub-segmentos de clientes. En este sentido, la multinacional mexicana CEMEX ha creado un programa denominado “Operación sostenible”, dirigido a clientes de bajos ingresos que incluye diferentes iniciativas: “Patrimonio hoy” (apoya la autoconstrucción de viviendas por parte de individuos de bajos ingresos), “Piso firme” (combate la insalubridad de las viviendas con piso de tierra), “Congruencia” (apoya construcciones para enfrentar las limitaciones de personas con discapacidades), y “Construmex” (atiende las necesidades de ahorro y construcción de los inmigrantes mexicanos en Estados Unidos).

En el caso de las empresas, también se ha encontrado que los programas sociales pueden ser fuente de ventaja competitiva, situando a la entidad en el imaginario colectivo como empresa socialmente responsable. La compañía española de mensajería MRW es un buen ejemplo de ello. Esta empresa, innovadora en el terreno social, ha renunciado al marketing tradicional para apostar por un marketing más relacional. Así, ofrece un 68% de descuento a envíos dentro de la Península Ibérica y un 20% en sus destinos internacionales a las OSC españolas. MRW comprendió que si convertía parte de sus envíos en labor social, se podía diferenciar de sus competidores. Las grandes multinacionales del sector no han conseguido opacar el liderazgo de MRW en España, que basa su ventaja en la calidad, el fácil acceso, la variedad de servicios y la refuerza con su labor social.

Además, le da prioridad a la estrategia de comunicación. Para conseguir esta ventaja, la estrategia social de MRW ha seguido una dirección constante en los últimos 12 años, y así lo destacan: “MRW destina más del 1% de su facturación bruta a la acción social desde 1993”. Son conscientes de que esta ventaja competitiva social la han creado a partir de apoyar unas determinadas causas sociales, y le piden al resto de la sociedad que las dé a conocer: “En caso de que usted no se pueda beneficiar de estos servicios, confiamos en que lo hará saber a aquellas personas que sí lo puedan hacer, contribuyendo de esta forma a cumplir nuestro propósito”.

Así pues, a menudo la ventaja competitiva que proporcionan los emprendimientos sociales a las empresas consiste en reforzar su relación con los distintos grupos de interés, sean estos proveedores, empleados, clientes, opinión pública en general o comunidades locales. Esa ventaja aumenta la capacidad operacional de las empresas para fomentar su proposición de valor. Puede afianzar el compromiso de los empleados con la empresa, mejorar el clima laboral y la relación con la administración pública, y propiciar la lealtad de los clientes y los proveedores. Con ello se hace evidente una vez más *la estrecha vinculación entre las tres patas del triángulo estratégico* visto anteriormente (gráfico 3.1), puesto que la capacidad operativa se ve beneficiada por una mayor legitimidad y apoyo internos y externos, además de por la clarificación de la proposición de valor que hace la organización.

Ahora bien, aunque pueda sonar extraño aplicar estos conceptos a las OSC, también se puede hablar de la creación de ventaja competitiva como modo de reforzar la capacidad operacional. Como en el caso de las empresas esto se consigue, entre otras cosas, mediante el refuerzo de las relaciones con los grupos de interés y mediante la clarificación de la proposición de valor que hace la organización. Pero, además, para las OSC las fuentes de ventaja competitiva consisten también en formas de conseguir más independencia, particularmente en lo que respecta al financiamiento.

En cualquier caso, algunas OSC han utilizado sus emprendimientos sociales para crear una determinada ventaja respecto a otras organizaciones sociales y/o empresas. Aunque la necesidad de diferenciarse no haya sido tradicionalmente tan imperiosa en las OSC, esta ha empezado a sentirse en Estados Unidos y algunos países europeos dada la gran multiplicación de organizaciones sociales. Quieran o no, las OSC acaban compitiendo por una cantidad más o menos constante de fondos, por un número finito de posibles voluntarios y por la captación de la atención de la sociedad ante una problemática social determinada. Por todo ello, intentan diferenciarse entre sí. Sin duda, si no ha empezado ya, esta dinámica se sentirá también

en el ámbito iberoamericano. En los casos estudiados por SEKN se observan ejemplos como el de la OSC colombiana Colsubsidio, que en 2005 realizaba emprendimientos sociales en varios mercados competitivos, concretamente en las áreas de la salud, consumo masivo y vivienda. En estas áreas compite respectivamente con empresas promotoras de la salud, con cadenas de almacenes y con urbanizadores dedicados a vivienda social. Colsubsidio, aprovechando su imagen de OSC, ha sabido crear y mantener una ventaja competitiva en estos emprendimientos sociales que actualmente se sostienen financieramente, sin haber por ello traicionado su misión.

Lecciones para los emprendedores sociales

Sobre la base del modelo sencillo del triángulo estratégico (véase el gráfico 3.1), se ha tratado de explicar la importancia de la variable estrategia para el desarrollo de los emprendimientos sociales y las características que tienen las decisiones estratégicas. El gráfico 3.2 reordena el modelo de análisis seguido a fin de subrayar la importancia de la coherencia y la alineación de los diferentes aspectos de la estrategia estudiados para tener un emprendimiento social de éxito en el largo plazo.

Este gráfico muestra los valores y la misión como punto de partida clave para generar una estrategia conducente al mayor impacto social posible dentro del alcance y el foco que se hayan propuesto. Esta estrategia debe consistir en una planificación, pero tiene que estar abierta a las discontinuidades posibles que pueden hacer emerger una nueva estrategia. También debe ajustar el emprendimiento al entorno inmediato de donde recibe su legitimidad y apoyo, y crear ventaja competitiva, lo que refuerza la capacidad operativa de la organización. En este sentido, el papel de la estrategia es el de alinear y dar coherencia a los emprendimientos sociales con el conjunto de la organización.

Gráfico 3.2
Estrategia y emprendimiento social



Esto es así tanto en las empresas como en las OSC. De hecho, los dos tipos de organizaciones pueden aprender unas de las otras sobre cuál es la mejor manera de gestionar los emprendimientos sociales y generar más valor social, pues a menudo se encuentran con problemáticas similares. Por lo tanto, es útil conocer cómo enfrentan estos retos organizaciones de distinto tipo. A continuación se desglosan algunos de estos puntos en forma de lecciones o recomendaciones para los emprendedores sociales:

- Debe haber **coherencia** entre la misión de la organización y la estrategia, y **alineación** entre el foco estratégico y las capacidades organizacionales a fin de aumentar las posibilidades de éxito de un emprendimiento social.
- Un factor crítico en las OSC es que estas corren el riesgo de que su supervivencia económica las lleve a desdibujar su foco estratégico. Algunas organizaciones han prosperado al realizar cambios fundamentales de misión para lograr congruencia con los cambios del entorno. Pero la clave del éxito en estos casos ha sido que en ese proceso han mantenido una reflexión sobre la razón social que justifica su existencia, una fidelidad a los valores de base compartidos por la organización, y han podido asegurar las capacidades necesarias para el nuevo foco estratégico.
- En el caso de las empresas, la misión envía señales a toda la organización y su entorno sobre cuán determinante es lo social para el modelo de negocio. Aunque existen ejemplos de empresas con iniciativas sociales exitosas que no incorporan el tema social en su misión, esto puede amenazar su trascendencia a lo largo de los años.
- Una **visión a largo plazo** sobre lo que se quiere lograr con el emprendimiento social permite realizarlo con mayor éxito. Sin embargo, es común en las empresas, al menos al inicio de sus emprendimientos sociales, que los esfuerzos se dispersen en la satisfacción de varias demandas sociales inmediatas. Evidentemente se trata de un proceso de aprendizaje, casi se lo podría llamar de ensayo y error. Las organizaciones con emprendimientos sociales más exitosos en algún momento asumen una visión de largo plazo.
- La **planificación estratégica** refleja la presencia de una visión de largo plazo, pero que una organización se rija por una planificación estratégica no debe cerrarla a la posibilidad de asumir, en

ciertos momentos, una estrategia emergente. Una relación dinámica y abierta con el entorno es fundamental para la definición del foco estratégico. Hay fuerzas exógenas a las que hay que estar atentos —como crisis y cambios en el entorno que pueden hacer variar la estrategia—, como también fuerzas endógenas que llevan a una evolución. Sin embargo, por lo general, se peca más por falta de planificación que por falta de flexibilidad.

- Es positivo **involucrar a los beneficiarios** en el análisis y la solución de los problemas sociales. Los casos analizados demuestran que perder contacto con los implicados o no tener bien definido quiénes son y quiénes los representan puede ser muy perjudicial.
- La creación de una **ventaja competitiva sostenible** es un elemento importante en la estrategia de los emprendimiento sociales y en el reforzamiento de su capacidad operativa. Las sinergias entre la creación de valor económico y de valor social contribuyen a que se alcance una mayor ventaja competitiva. Otra manera de lograrla es reforzando la relación de la empresa con sus proveedores, empleados y las comunidades cercanas. Las OSC pueden alcanzar mayores ventajas competitivas diversificando sus fuentes de financiamiento o creando servicios innovadores para las comunidades.
- Es importante definir bien el **alcance** del emprendimiento social para no diversificarse demasiado. Un reto de las OSC es que no se añadan actividades que sean ajenas a la misión original, ya sea por el entusiasmo de los miembros de las organizaciones o por necesidades de financiamiento. El desafío de las empresas suele ser agrupar bajo una misión unitaria una dispersión de iniciativas, e integrarlas dentro de la misión de la entidad. Los aspectos sociales no se pueden incorporar en la estrategia corporativa como una mera abstracción. Más bien, la organización debe hacer operacional su estrategia si ha de poner en práctica sus acciones sociales. Una vía para ello es la construcción de un sentido de misión compartida donde los empleados hacen propia la responsabilidad social y participan activamente en ella.

Notas

- 1 Véase Charles Handy, 1997, p. 20.
- 2 Véase Gerry Johnson y Kevan Scholes, 2001.
- 3 Véase H. Igor Ansoff, 1965.

- 4 Esta sección está basada en el capítulo 3 de Alfred Vernis et al., 1998.
- 5 Véase Kenneth Andrews, 1977, p. 59.
- 6 Véanse Mark H. Moore, 1995 y 2000. Es posible que la utilización de este modelo para analizar al mismo tiempo las estrategias de emprendimientos sociales de OSC y de empresas genere algunas dudas en el lector, ya que Moore lo desarrolla para aplicarlo al sector público y al no lucrativo.
- 7 Véanse Xavier Gimbert et al., 1999; Gerry Johnson y Kevan Scholes, 2001.
- 8 Véanse John M. Bryson, 1998; Alfred Vernis et al., 2004.
- 9 Estos conceptos se retoman en el capítulo 10. Algunas de estas ideas también fueron trabajadas en el trabajo previo de SEKN, en el contexto del estudio de alianzas entre empresas y OSC. Véase Austin et al., 2005.
- 10 Véanse el capítulo siguiente sobre cultura organizacional y el anterior sobre liderazgo, que estudian estas dimensiones con mayor profundidad.
- 11 Véase R. Edward Freeman, 1984.
- 12 Esta parte está basada en Daniel Arenas y Alfred Vernis, 2004.
- 13 Véase Charles Holliday, Stephan Schmidheiny y Philip Watts, 2002.
- 14 Sobre este punto, véase por ejemplo el excelente artículo “Philanthropy’s New Agenda: Creating Value” (Michael E. Porter y Mark R. Kramer, 1999).
- 15 Véase Rosabeth Moss Kanter, 1999.
- 16 Véase Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand y Joseph Lampel, 1999.
- 17 La escuela clásica está representada por diferentes teóricos. Véanse, por ejemplo, Kenneth Richmond Andrews, 1980; R. Edward Freeman, 1984; Bruce D. Henderson, 1979; Peter Lorange, 1980; Henry Mintzberg y James Brian Quinn, 1991; Michael E. Porter, 1980, 1985 y 1990; y James Brian Quinn, 1980. Entre los trabajos que han conceptualizado esta aproximación dentro del sector no lucrativo, se destaca John M. Bryson, 1988. Para entender las diferentes escuelas véanse Bryson, 1998 y Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 1999.
- 18 Véase Henry Mintzberg, 1987.
- 19 Para observar los diferentes modelos de esta aproximación a la estrategia, véanse Bryson, 1998; y Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 1999.
- 20 Esto corrobora lo que afirmaba Hart: “Las firmas de alto desempeño parecen capaces de armonizar los distintos marcos de referencia en la creación de la estrategia. En forma simultánea, son planificadoras y ejecutan gradualmente las acciones, son directivas y participativas, son capaces de controlar y de delegar, de generar una visión y de prestar atención a los detalles”. (S. L. Hart, 1991, p. 121).

Página en blanco a propósito

4

La cultura organizacional en los emprendimientos sociales

La cultura es un elemento fundamental para comprender el desempeño de cualquier tipo de organización. Ella se manifiesta en los patrones de conducta¹ adoptados por las personas, tanto en el cumplimiento de sus funciones como en las relaciones establecidas. La cultura organizacional es percibida, por ejemplo, cuando se identifican las características predominantes en la interrelación entre jefes y subordinados. Del mismo modo, el análisis de las relaciones de la organización con el ambiente externo —sus articulaciones con otras instituciones, el estilo de atención al público, las relaciones con autoridades y órganos del gobierno— permite inferir los patrones culturales prevaletentes y su influencia sobre el desempeño organizacional.

Por ser tan importante el estudio de las características culturales para comprender el desempeño de las organizaciones, es natural que se procure identificar en los emprendimientos sociales investigados qué patrones culturales se evidencian y cómo se presentan en las diversas esferas de la vida de la institución.

En este trabajo, se entiende por cultura de los emprendimientos sociales el conjunto de “patrones de conducta y desempeño” manifestados en diferentes dimensiones de las organizaciones estudiadas, que fueron desarrollados por sus miembros como forma de hacer frente a problemas de adaptación externa e integración interna, y que funcionaron lo suficientemente bien como para ser considerados válidos y enseñados a nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y actuar en tales situaciones². El reconocimiento de tales patrones —aquí llamados patrones culturales— y la comprensión de cómo se manifiestan permitirán hacer cuestionamientos y sugerencias respecto a la gestión organizacional, con el objetivo de perfeccionar la generación de valor social y económico de las iniciativas sociales.

El propósito de este capítulo, por lo tanto, consiste en describir y analizar los patrones culturales preponderantes en esos emprendimientos, a fin de comprender su funcionamiento y su capacidad de influir positiva o

negativamente en la consecución de objetivos y resultados esperados. Este trabajo de identificación de patrones es necesario porque no todas las manifestaciones de cultura organizacional son evidentes. La mayoría de ellas está inserta en elementos intangibles como la “visión de mundo” de las personas, los valores que justifican el “modo de ser” de las prácticas de gestión, además de ciertos presupuestos que, explícita o implícitamente, constituyen directrices determinantes de la forma de actuar de la organización.

Este análisis se fundamenta en el presupuesto de que es el dinamismo de las interacciones entre elementos de los contextos interno y externo a la organización lo que modela su cultura. Esta, a su vez, influye en el funcionamiento de los sistemas y procesos, en un ciclo de refuerzo continuo. Al identificar cuáles son esos patrones culturales y cómo se expresan en ese ciclo, se pueden responder cuestiones como:

- ¿Cuáles son las dimensiones de la cultura organizacional que tienen un efecto más significativo en el desempeño de los emprendimientos sociales?
- ¿Cómo se manifiestan los patrones culturales predominantes en esas dimensiones?
- ¿Qué comparaciones es posible hacer entre los patrones culturales de los emprendimientos sociales conducidos por empresas y aquellos originados en OSC?
- ¿Qué patrones culturales son pasibles de ser administrados y pueden contribuir a la optimización del desempeño de los emprendimientos sociales?

Cuestiones como estas exigen que se adopte un modelo metodológico que servirá de base para analizar las dimensiones en las cuales los patrones de la cultura se manifiestan y pueden ser identificados. Esto permitirá clasificar los datos observables conforme el nivel de la realidad organizacional en la cual ellos se manifiestan, y facilitará la descripción y el análisis de esas manifestaciones.

El análisis de los datos considerados en esta investigación se centra en cuatro de esas dimensiones, que se distinguen como las más influyentes en el desempeño de los emprendimientos sociales realizados por OSC y por empresas. Para cada dimensión, el análisis también procura delinear las principales directrices que podrán orientar la gestión de esos patrones culturales manifiestos. En la parte final del capítulo, se intenta sistematizar conclusiones sobre posibles comparaciones entre los patrones culturales

prevalcientes en ambos tipos de emprendimientos sociales y sobre las posibilidades y limitaciones de gestionar activamente esas culturas organizacionales.

Fundamentos conceptuales para el análisis de la cultura de las organizaciones

Para que sea posible administrar los patrones culturales en las organizaciones es preciso identificarlos y comprenderlos. Algunos se manifiestan de forma más visible y son interpretados con facilidad como, por ejemplo, la estructura formal de la jerarquía de áreas y funciones, los sistemas y procesos que organizan el trabajo, y las normas de vestuario y vocabulario inherentes a ciertos tipos de profesionales. En cambio, muchos otros rasgos culturales son menos visibles, aunque ejercen una fuerte influencia sobre el desempeño en las organizaciones, como los estilos de liderazgo, las formas de relación interpersonal y grupal, los valores que fundamentan las decisiones y los criterios que definen la distribución de poder³. Como los patrones culturales más visibles conviven con estos menos evidentes, se hace difícil para el observador distinguirlos y, principalmente, identificar la influencia que cada cual ejerce sobre la consolidación, la sostenibilidad social y económica, y el desempeño de los emprendimientos y organizaciones.

Este modelo multidimensional de análisis de la cultura de las organizaciones se fundamenta en el abordaje contextualista, que ha sido empleado con frecuencia en diagnósticos de patrones culturales de las organizaciones complejas, principalmente aquellos cuyo objetivo es subsidiar la redefinición de estrategias y de los modelos de gestión, y apoyar la introducción de innovaciones técnicas, tecnológicas y administrativas⁴. Esto se debe al hecho de que ya está comprobado que en los procesos de transformación organizacional, cuando se implementan cambios en gran escala, uno de los factores críticos de éxito que deben ser cuidadosamente gestionados son las resistencias generadas y alimentadas por la cultura predominante. Frente a los cambios profundos en las características de los contextos en que los emprendimientos sociales están insertos, tales situaciones de transformación e innovación se han constituido en frecuentes desafíos de gestión.

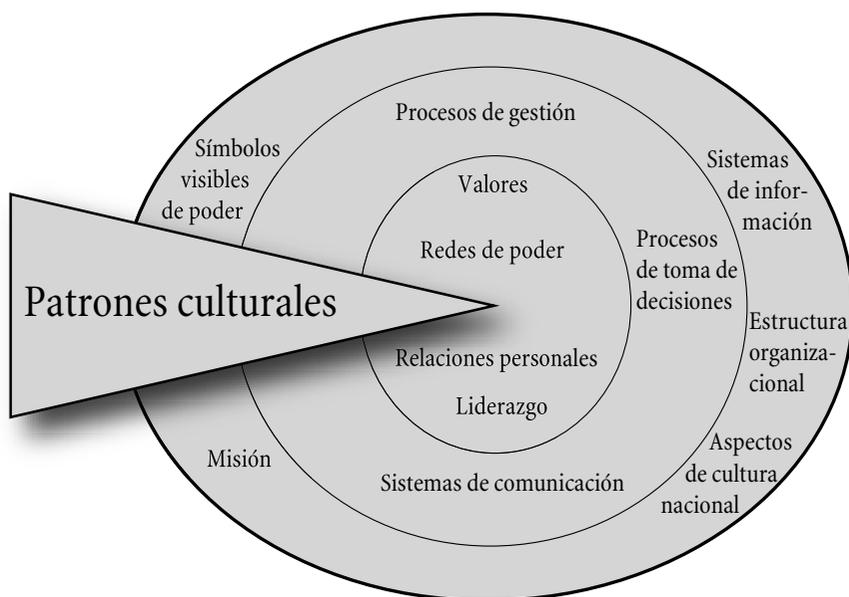
Esos procesos de transformación requieren que haya adhesión de las personas al cambio, y que se construya el compromiso personal y grupal con los objetivos y metas esenciales para implementar las innovaciones.

Así, los cambios en los patrones culturales prevaecientes se producen antes de que se pueda desarrollar un modelo de gestión coherente.

El gráfico 4.1 procura demostrar las dimensiones en que se manifiestan los patrones que serán descritos; en el círculo exterior se localizan los más visibles y, por lo tanto, aquellos que pueden ser aprehendidos con más facilidad, y gradualmente, en las esferas interiores, están dispuestos los patrones cuyas manifestaciones presentan menor visibilidad⁵.

Así, mediante el análisis de la misión, las estrategias y las políticas explicitadas en manuales, informes y documentos, es posible detectar patrones culturales que la organización expresa con facilidad e, inclusive, desea ver vinculados a su imagen institucional. Por otro lado, en un nivel más interno, cuando se observan las prácticas cotidianas de los procesos de gestión, es posible detectar que no siempre existe sintonía entre las normas y políticas formales y las acciones concretas de la gestión. Al proseguir en esa interiorización, el análisis puede demostrar diferencias y semejanzas en la distribución del poder formal, conforme fue definido en la estructura organizacional y en el organigrama, cuando se contrapone al

Gráfico 4.1
Modelo metodológico:
niveles y dimensiones de la cultura organizacional



poder informal, basado en relaciones interpersonales y en redes sociales espontáneas. Estas, aunque no estén reconocidas en el diseño de la organización, pueden asumir funciones esenciales para su buen desempeño.

Es importante que el gestor de emprendimientos sociales desarrolle habilidades para identificar los patrones de cultura que se manifiestan de forma predominante en esas diversas dimensiones. Esta sensibilidad del gestor para comprender los patrones culturales es requisito esencial para que él pueda administrar tanto las características evidentes como aquellas menos visibles.

Dimensiones culturales más influyentes en los emprendimientos sociales

Los emprendimientos sociales conducidos tanto por empresas como por OSC están fundamentados en valores que constituyen su base ideológica. Presentan procesos de gestión, de comunicación y de decisión que reflejan este ideario. Además, están dirigidos por estrategias coherentes con esta visión de mundo en lo que concierne a su comprensión de cómo son y cómo deberían ser la estructura de la sociedad, el desarrollo social y el papel de la acción emprendedora en ese contexto.

En los emprendimientos sociales estudiados, la investigación identificó la presencia de los siguientes agentes formadores de esos valores, que contribuyeron a consolidar los patrones culturales prevalecientes en otras dimensiones de cultura organizacional:

- En emprendimientos sociales conducidos por empresas, el principal impulso generador proviene del medio externo, y es el factor determinante para que el gestor tome la decisión de emprender una iniciativa con finalidades sociales.
- Los emprendimientos sociales conducidos por OSC tienen su origen preponderantemente relacionado con valores de carácter religioso, filosófico, político e ideológico, los cuales presentan fuerte conexión con la causa social que es objeto de la acción emprendedora.
- En los dos tipos de emprendimientos, las características de la sociedad en su sentido más amplio y aun de la cultura nacional influyen en la formación y consolidación de los patrones culturales específicos de la organización.

En la mayoría de los casos estudiados, se observó la tendencia del emprendimiento a subrayar la necesidad de preservación de los recursos

naturales, independientemente de si la entidad era una ONG ambientalista o un instituto empresarial que realizaba inversiones sociales. Eso posiblemente se explica por la relevancia del tema a nivel mundial —sobre todo a partir de la Eco '92—⁶, por la creación de legislación ambiental en diferentes países y porque el asunto alcanzó el estatus de problema global que afecta a toda la humanidad, como se hizo patente en los debates internacionales y en la promulgación del Protocolo de Kyoto.

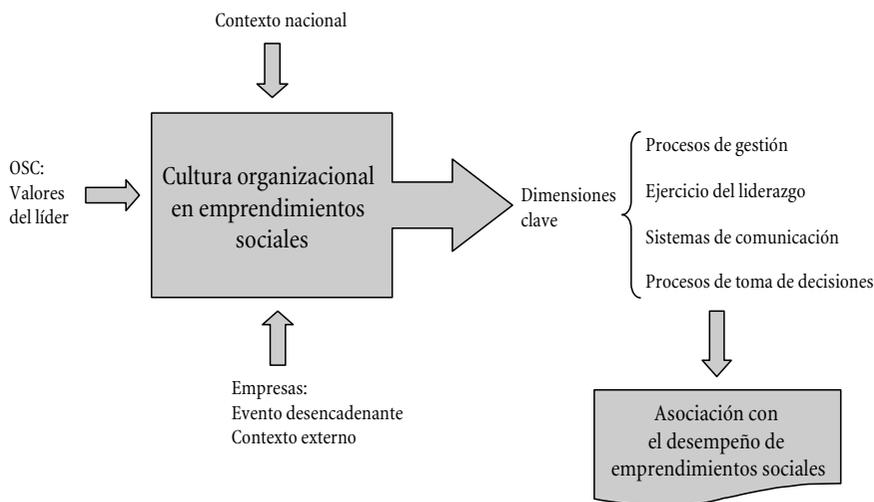
Otra tendencia observada, sobre todo en las culturas latinoamericanas, es que los emprendimientos sociales están optando progresivamente por modalidades de trabajo en colaboración, rompiendo con un patrón cultural antes preponderante, que era el de mantenerse aislado con relación a otros actores sociales. Los convenios y alianzas intersectoriales están congregando organizaciones que, en un pasado reciente, presentaban gran resistencia a la promoción de articulaciones institucionales. Los factores que tal vez expliquen ese cambio cultural son la escasez de recursos financieros, la baja capacidad de respuesta de las políticas públicas a los desafíos del desarrollo social y la percepción de las organizaciones privadas —con o sin fines de lucro— de las limitaciones de acción y resultado de las inversiones sociales aisladas.

Esas constataciones genéricas sobre el conjunto de emprendimientos sociales estudiados indican que la descripción y la interpretación de los patrones culturales vigentes pueden propiciar la identificación de características comunes a esas organizaciones, lo que configuraría una especie de marco que les es propio. Del mismo modo, permitirán verificar características específicas que diferencian los emprendimientos entre sí y la influencia de esa especificidad sobre el desempeño organizacional.

De todas las dimensiones presentadas en el modelo del gráfico 4.1, el análisis realizado identificó cuatro en las cuales se observaban manifestaciones significativas de patrones culturales con influencia sobre el desempeño de ambos tipos de emprendimientos sociales:

- **Procesos de gestión**, en los que se evidencian los patrones predominantes en las relaciones interpersonales y en las formas de estructuración de los procesos de trabajo.
- **Ejercicio del liderazgo**, cuyos estilos predominantes indican los fundamentos de la autoridad.
- **Sistemas de comunicación**, donde se identifican patrones de mayor o menor transparencia de las relaciones.
- **Procesos de toma de decisiones**, que indican los criterios subyacentes a la distribución de poder formal e informal.

Gráfico 4.2
Principales dimensiones de la cultura organizacional
en los emprendimientos sociales



El gráfico 4.2 resume estas consideraciones iniciales, indicando los principales agentes formadores de la cultura organizacional en emprendimientos sociales y las dimensiones en las cuales la cultura se torna más visible.

La cultura de los emprendimientos sociales vinculados a las empresas

De forma general, los patrones culturales presentes en emprendimientos sociales conducidos por empresas son moldeados a partir de un hecho del contexto externo que desencadena una reacción puntual, limitada y no prevista por la cultura y por la estrategia empresarial. Algunos de esos hechos generadores son más drásticos, tales como aquellos que acompañan accidentes ambientales o denuncias de irregularidades que provocan indignación en el público. Otros surgen a partir de circunstancias menos dramáticas, a través de las cuales los empresarios y los ejecutivos van absorbiendo la insatisfacción de convivir con contradicciones sociales insostenibles, hasta que se sienten compelidos a actuar e identificar en los recursos y en las áreas de influencia de la empresa las condiciones para hacer viables sus ideas. Hay también innumerables casos en que vivencias personales transformadoras —pérdidas materiales y emocionales,

enfermedades, crisis familiares, o algún proceso de introspección y toma de conciencia— llevan a los gestores a reorientar el rumbo de la empresa hacia la actuación social.

Las manifestaciones organizadas de las comunidades vecinas a la organización y las movilizaciones internas de carácter reivindicatorio se configuran, en algunos casos, como incidentes críticos que desencadenan un cambio de conducta de las empresas respecto a su posicionamiento en cuestiones sociales.

La empresa brasileña Samarco, al construir una represa en el municipio de Bento Rodrigues para el uso del agua en sus procesos productivos, generó gran preocupación en una pequeña comunidad vecina debido al riesgo de accidentes, y también por el peligro que esto significaba para su supervivencia. Consciente de esa insatisfacción, la empresa definió una estrategia de responsabilidad social corporativa, que contemplaba un intensivo trabajo de información a la población local respecto a la garantía de seguridad de la operación de la represa. Esa aproximación a los habitantes le permitió a la compañía descubrir, posteriormente, que podría contribuir al fortalecimiento de la comunidad local si optaba por llevar a cabo acciones sociales más abiertas a la participación y que buscaran una integración mayor.

En Perú, un estudio realizado en 2002 para evaluar la percepción de los residentes próximos a las instalaciones industriales de Cementos Lima sobre esa empresa reveló preocupantes focos de insatisfacción. El entonces gerente financiero concluyó que “los resultados muestran percepciones de que la empresa no promueve acciones sociales y ambientales saludables y, más aún, está degradando la ecología local”. Ante esos resultados, la compañía buscó medios para modificar esa visión negativa, la cual, en gran parte, era fruto del desconocimiento por parte de la comunidad de las medidas preventivas ya implementadas pero no difundidas.

Miguel Fernández, jefe de operaciones de la empresa Pantaleón —mayor productora y exportadora del sector azucarero de Guatemala— se sorprendió cuando, en 1976, los trabajadores bloquearon la entrada de la fábrica e interrumpieron la actividad de producción. Dos años antes, la entidad había iniciado una amplia reestructuración interna con foco exclusivo en aspectos de productividad. El movimiento de protesta obligó a la empresa a rever este proyecto, incorporando una nueva evaluación de sus relaciones con la comunidad y estableciendo estrategias de responsabilidad social corporativa. Actualmente, la dirección admite que si no desarrolla una cultura de responsabilidad social, la empresa no consolidará su crecimiento y liderazgo en el mercado.

La necesidad de una reacción inmediata de las empresas ante esos factores de presión del contexto externo hace que, inicialmente, ocurra una pequeña integración entre la actuación social implementada y su cultura organizacional. El aprendizaje resultante de esas “reacciones” iniciales de la compañía propicia la transición de acciones reactivas a proposiciones más alineadas con su cultura y, muchas veces, crecientemente integradas a la estrategia del negocio.

Si este proceso de maduración prosigue, la actuación social pasa a constituirse en estrategia de la empresa, amalgamando los patrones de responsabilidad social a la cultura organizacional en diferentes instancias, aun aquellas no relacionadas con el objetivo de contribuir con el desarrollo social sostenible. A lo largo de esa evolución, se percibe la transformación gradual de algunos patrones culturales, que parecen ir acomodándose a las nuevas experiencias y al desarrollo organizacional propiciado por la implementación de las estrategias sociales.

Tal proceso puede ser ejemplificado por la evolución de las acciones de responsabilidad social corporativa en la Compañía Minera Antamina (CMA), que acompañaron las tres fases de implementación del negocio de esta empresa peruana: exploración, construcción y operación. En la fase de exploración, los aspectos operacionales vinculados directamente al negocio eran prioritarios en el proceso de toma de decisiones, la empresa era reactiva a las cuestiones sociales y ambientales. En el extremo opuesto, durante la fase de operación, surgió una visión más consolidada de responsabilidad social corporativa, que se integró a las estrategias del negocio en un proceso de maduración de las prácticas adoptadas, lo que resultó en la reducción de los conflictos heredados del pasado y en la construcción de relaciones amistosas y mutuamente provechosas con la comunidad.

En Samarco, el aprendizaje propiciado por el episodio de Bento Rodrigues y la necesidad, experimentada en la década de 1980, de cumplimiento de los prerequisites de un sistema normativo de gestión ambiental llevaron a la empresa a cuestionar el componente de responsabilidad de las políticas y procedimientos adoptados con sus empleados, tales como las oportunidades y estímulos para la educación y el perfeccionamiento profesional, el clima organizacional, las condiciones de seguridad y la prevención de riesgos. El hecho de que la empresa reformulara su gestión de recursos humanos para absorber los patrones de la cultura de responsabilidad social estimuló a los empleados a involucrarse personalmente con acciones sociales junto a la comunidad, creando un movimiento de voluntariado corporativo que recibió apoyo e incentivo de la administración.

La experiencia de Hocol, con sede en Colombia, es otro ejemplo significativo de compromiso de una empresa con la comunidad como consecuencia de un proceso de aprendizaje organizacional. Por un lado, Hocol creó, con la Universidad Surcolombiana, la Escuela para la Democracia. Por otro, brindó apoyo a diversas OSC, formadoras de opinión, tales como Transparencia por Colombia y a algunas cámaras de comercio. De esa forma, actuando en diversas esferas con una consistencia que refleja sus patrones culturales preponderantes, ha contribuido a la formación de la conciencia ciudadana en las comunidades donde opera.

Es posible, por lo tanto, identificar en los emprendimientos sociales creados por empresas una secuencia de fases de aprendizaje organizacional que propician el cambio o el fortalecimiento de ciertos patrones de su cultura:

- Reacción y adecuación a presiones externas y a la legislación y normas de gestión ambiental y social.
- Conocimiento más profundo de los grupos de interés en lo que se refiere a sus derechos y a los problemas que los afectan.
- Desarrollo de la percepción de los problemas y carencias sociales por parte de la administración y del cuerpo de colaboradores de la empresa; y estímulo a su compromiso con acciones sociales.
- Toma de conciencia de la sinergia existente entre las estrategias de actuación social y las de actuación empresarial, y de las contradicciones que pueden encontrarse en los sistemas de gestión.

Estas fases parecen originar un círculo virtuoso en el cual la creciente integración de la estrategia de negocio con la actuación social y el compromiso de los colaboradores con la comunidad fortalecen y exponen más claramente los papeles que las organizaciones empresariales pueden asumir en la búsqueda de soluciones para promover el desarrollo social sostenible. Conforme será presentado en el capítulo 10, este proceso se vincula a la sedimentación de la cultura de responsabilidad social por toda la cadena de valor de las organizaciones empresariales, propiciando la maximización del nivel de integración entre el valor económico y el valor social del emprendimiento. En otras palabras, en las empresas que se dedican a emprendimientos sociales, ese proceso de aprendizaje contribuye a consolidar los patrones culturales de responsabilidad social en los ámbitos de la gestión, los sistemas de comunicación internos y externos, los estilos y métodos para ejercitar el liderazgo, y los procesos de toma de decisiones.

La influencia de los patrones culturales presentes en los procesos de gestión

Son clasificados como procesos de gestión la planificación, implementación, evaluación y control de los emprendimientos sociales, así como su estructuración en actividades técnicas y operacionales conducidas individualmente, o a través de redes de organizaciones sociales, a fin de alcanzar los resultados para los cuales tales emprendimientos fueron creados.

Los procesos de gestión de los emprendimientos sociales conducidos por empresas pueden ser institucionalizados a través de la creación de fundaciones/institutos o de la estructuración organizacional interna que se lleva a cabo para ese fin. Un patrón cultural predominante en estos casos es adoptar en los emprendimientos sociales de las empresas tecnologías de gestión semejantes a las usadas en sus prácticas habituales de negocios, tales como el foco en los resultados, la precisión en la definición de proyectos, la profesionalización del equipo, la optimización de los recursos y los controles administrativos y financieros.

Como la naturaleza del trabajo social es diferente de las actividades productivas de la empresa, la utilización de esos modelos de gestión no siempre es el camino más eficiente, y es común la decepción ante los resultados y el surgimiento de conflictos en las decisiones. Así, en estos emprendimientos se debe estimular el nacimiento de una cultura organizacional dedicada a la constante interacción con el ambiente externo, que reconozca sus principales características y promueva el alineamiento entre los métodos de gestión y las demandas y expectativas detectadas en esa interacción. La flexibilidad requerida para tales interacciones parece conducir al perfeccionamiento continuo de los emprendimientos sociales, y de esa forma contribuye a la construcción de una cultura de resultados adaptada a sus especificidades.

De hecho, la transferencia de las concepciones y del ideario de la administración de negocios a la gestión de los emprendimientos sociales conducidos por empresas presenta aspectos contradictorios: por un lado, la absorción de ese ideario de “eficiencia, eficacia y efectividad” ejerce influencia positiva sobre el desarrollo de las acciones y proyectos sociales, al imprimirles agilidad, objetividad y seguimiento. Por otro lado, no obstante, puede provocar efectos indeseados y conflictos con los intereses y demandas de la comunidad, como se hace evidente en el caso de Samarco y en las dificultades de comunicación en el ámbito de las alianzas intersectoriales. Los procedimientos preestablecidos para la conducción de programas sociales impedían la adecuación de la estructura y objetivos de esos programas a las necesidades específicas de la comunidad atendida.

Esa inadecuación generó resultados bastante deficientes en varias iniciativas de acción social de la empresa, lo que reveló la necesidad de flexibilización, a efectos de que atendiese satisfactoriamente a cada una de las comunidades involucradas. El aprendizaje de la empresa a partir de las experiencias fracasadas queda claro en las palabras de Sérgio Leite, gerente de Medio Ambiente y responsable de varios programas socioambientales corporativos: “La receta es no tener receta”.

En este caso, se observa que la introducción de instrumentos de gestión que se muestran útiles para administrar el programa —como gráficos de Pareto y diagramas de causa y efecto— fue bien comprendida y aceptada. Lo que generó resistencia de las comunidades fue el propio contenido de las acciones, que reflejaba la visión que la empresa tenía de las necesidades de los habitantes, no las expectativas de ellos y sus demandas prioritarias. Además, la estandarización de esas acciones, que es un recurso típico de los procesos de trabajo empresariales, chocaba con las especificidades comunitarias locales, lo que generaba insatisfacción y percepción de desequilibrio de poder en la relación entre estas y la empresa.

Hay casos en que la influencia del contexto externo inhibió la transferencia inmediata de tecnologías de gestión típicamente empresariales al emprendimiento social. Frente a la acción de grupos de guerrilleros, narcotraficantes y marginales que amenazaban la tranquilidad de los empresarios en Colombia, Alpina —empresa del sector alimentario— optó por minimizar la visibilidad de sus iniciativas sociales y de gestionarlas con procedimientos más sofisticados de evaluación y control. Su estrategia ha sido la fragmentación de las acciones sociales en diversos tipos de donaciones y patrocinios considerando, gradualmente, los intereses de los diferentes grupos implicados y contribuyendo así al paulatino proceso de adaptación de los métodos de gestión al emprendimiento social, a medida que este madura. En este caso, la fuerte influencia del contexto externo parece controlar el ritmo de adaptación del uso de técnicas de gestión empresarial en las acciones sociales.

En otros casos estudiados, se produjo una mayor flexibilización en el uso de técnicas de gestión a partir de la redefinición de la estructura organizacional para la acción social. En Cementos Lima, que presenta un tipo de configuración empresarial típica del sector de cementos —semejante al secuencial y rígido diseño del proceso productivo— surgían problemas en la adaptación de técnicas de gestión de negocios a la acción social. Las características administrativas preponderantes en la cultura de las organizaciones industriales del sector carecen de la flexibilidad y del ritmo necesarios para un desempeño eficaz en las cuestiones sociales. Por eso en

2003, Cementos Lima creó con fondos propios la Asociación Atocongo, cuya misión es “promover de forma activa y participativa la ejecución de proyectos sociales, culturales y de preservación ambiental, a través de recursos propios y alianzas estratégicas con organizaciones e instituciones nacionales e internacionales comprometidas con la responsabilidad social”. Atocongo pone gran énfasis en proyectos educacionales, presentándose como aliada proactiva y estratégica para las comunidades, y adoptando criterios claros para el análisis de nuevas propuestas. A través de la asociación, la empresa ha estado modificando su conducta de responsabilidad social, reduciendo aspectos filantrópicos y valorizando relaciones y proyectos de largo plazo con objetivos más definidos. Cada vez más, la compañía se ocupa de evaluar los proyectos y resultados alcanzados, realizando diagnósticos integrales de las comunidades y estableciendo nuevas iniciativas sociales orientadas hacia el desarrollo sostenible. En otras palabras, sin comprometer el foco en los resultados, viene consiguiendo adaptar el uso de técnicas de gestión en las relaciones establecidas con las comunidades en donde actúa.

De esta forma, el estudio realizado evidenció que la simple transferencia de los métodos y técnicas de gestión empresarial a los emprendimientos sociales, sin considerar las diferencias de los patrones culturales prevalecientes en cada tipo de organización, no garantiza cambios que propicien el desarrollo organizacional. Se recomienda, por lo tanto, que la adopción de buenas prácticas de gestión empresarial para optimizar el desempeño de los emprendimientos sociales sea precedida de una cuidadosa adaptación a las características específicas de la cultura organizacional de esos emprendimientos.

La influencia de los patrones culturales provenientes del ejercicio del liderazgo

Los patrones culturales observados en el ejercicio del liderazgo de emprendimientos sociales conducidos por empresas se caracterizan por la delegación de responsabilidades y atribuciones, a pesar de que, en algunos casos, todavía preservan la significativa influencia del líder fundador. En general, esos tipos de emprendimientos sociales son conducidos por gestores de nivel medio en la jerarquía de las empresas, se caracterizan por el énfasis que se pone en el uso de métodos administrativos de planificación, implementación y control en la gestión, y en sus acciones se evidencia una menor influencia de las características personales que la observada en emprendimientos sociales de OSC.

Por esta razón, la responsabilidad por las acciones y proyectos sociales en las empresas se distribuye de forma difusa, como ocurre en el emprendimiento social conducido por CANTV, empresa del sector de comunicaciones de Venezuela. Sus iniciativas sociales son atribuidas a diversos gerentes que desempeñan variados papeles de conducción y gestión, lo que puede propiciar una mayor diseminación de los patrones de la cultura de responsabilidad social en la empresa, porque las prácticas se hallan dispersas en diversos espacios organizacionales y su liderazgo es compartido por varios empleados.

Esta delegación de iniciativas sociales a diversos gestores en las organizaciones es eficaz si se adaptan los procesos de trabajo empleados en la gestión de la empresa a los procedimientos en las acciones sociales, conforme fue analizado anteriormente. En la medida en que se adoptan indicadores para evaluar y hacer un seguimiento de los resultados, y se utilizan métodos administrativos para planificación, implementación y control de las acciones —a semejanza de la metodología empleada para administrar los negocios de la empresa—, se torna más viable el ejercicio del liderazgo descentralizado.

Sin embargo, todavía se observan casos en los que la figura del fundador de la empresa influye decisivamente en la formación y consolidación de una cultura de responsabilidad. En Alpina, empresa colombiana líder del sector alimentario, los valores de responsabilidad social expresan la visión de los fundadores. De manera similar, en el Grupo Orsa, brasileño, dedicado a la producción de celulosa, el liderazgo de Sérgio Amoroso —fundador y principal accionista— ejerce influencia sobre los empleados con la visión de que la responsabilidad social es “un sueño que se sueña junto con otros”. Este, por lo tanto, puede ser transformado en realidad, o sea, en generación y distribución de riqueza para el conjunto de la sociedad. Alberto Albala, presidente del Laboratorio Maver, en Chile, tiene una significativa influencia sobre las decisiones tomadas en la Fundación Tap-sin. Esta no tiene existencia independiente del Laboratorio, no posee espacio físico propio ni contrata empleados. Así, los patrones culturales de la empresa y de la fundación parecen idénticos en lo que concierne a la valoración de la responsabilidad social.

También se estudiaron casos en que la figura del fundador no fue determinante para la inserción de una cultura de responsabilidad en la organización empresarial. El inicio de la implementación de acciones sociales en ciertas empresas de la muestra analizada se caracterizó por la desconfianza de que fuera oportuno, efectivo y adecuado que la empresa se involucrara en actividades que no eran parte central de su estrategia. Esto se verificó en

la Compañía Minera Antamina, cuando el primer gerente de Relaciones Institucionales —empleado extranjero que trató de aplicar una visión de vanguardia a la relación con las comunidades— fue tildado de ingenuo por otros ejecutivos de la empresa. Esta situación se modificó cuando los accionistas comenzaron a tener visiones más elaboradas y consolidadas respecto a la función social de la empresa, lo que propagó la cultura de responsabilidad social de forma consistente y legitimada por la administración.

La búsqueda de un alineamiento estratégico entre actuación social y empresarial parece ejercer influencia en el ideario de la cultura de la responsabilidad. Un ejemplo importante de la necesidad de este alineamiento puede ser observado en CANTV, donde el cuerpo de gerentes busca crear una cartera de inversiones sociales que reúna proyectos de carácter filantrópico y otros más directamente vinculados a su negocio y a sus competencias organizacionales. En ese sentido, la evolución de la actuación social de CEMEX constituye un buen ejemplo del papel del liderazgo para orientar el alineamiento estratégico y legitimar la efectividad de las acciones sociales emprendidas. El inicio de la actividad de responsabilidad social de la empresa se caracterizó por una actuación filantrópica, reactiva y paternalista, que no capitalizaba los beneficios generados. Al asumir la presidencia en 2000, Juan Romero imprimió continuidad y fortalecimiento al proceso iniciado por Francisco Garza, su antecesor, en el desarrollo de un modelo de intervención social que adquiriese perspectiva global —aspecto que ya caracterizaba la gestión de los negocios— y que a la vez generase valor agregado a los beneficiarios de las acciones y a la propia empresa.

Los casos analizados demuestran que la cultura de responsabilidad en empresas que implementan acciones sociales parece desarrollarse a partir del esfuerzo emprendido por sus líderes en pro del alineamiento estratégico entre actuación social y negocio. Ese esfuerzo está asociado a la capacidad de adaptar los métodos de gestión utilizados en la administración de los negocios a la administración de emprendimientos sociales.

La influencia de los patrones culturales preponderantes en los sistemas de comunicación

Los patrones culturales asociados a la delegación de atribuciones y responsabilidades se relacionan con la forma en que se conciben y gestionan los sistemas de comunicación de la empresa. Cuando los preceptos de la responsabilidad social son aprehendidos por la cultura de la empresa, ellos comienzan a emerger con más frecuencia en los sistemas de comunicación interna y externa, pues pasan a constituir elementos distintivos

de la identidad de la organización. Este proceso parece dar prioridad al desarrollo de comunicación interna, en detrimento del perfeccionamiento de la comunicación externa.

La configuración de los sistemas de comunicación interna parece ejercer una significativa influencia sobre la absorción de la cultura de responsabilidad social. Esta va de la mano de una definición clara y extendida de metas y objetivos, tanto los que se refieren a la producción y al negocio de la empresa como aquellos relacionados con su actuación social. Para ello es necesario que la compañía adopte procedimientos de gestión caracterizados por el uso de indicadores de resultados que faciliten la comprensión de los objetivos y metas sociales alcanzados, tanto por parte del público interno como externo a la organización.

Un ejemplo interesante de inserción de la cultura de responsabilidad social es el de la empresa de cemento CEMEX México, la mayor subsidiaria entre las unidades industriales de ese grupo presentes en América, Europa, el Caribe, Asia y África. La compañía está organizada en comités interdisciplinarios, tales como el comité de Comunicación —en el cual participan los vicepresidentes—, el comité de Ética y el comité de Responsabilidad Social. El presidente de la empresa, Juan Romero, constituyó el departamento de Comunicaciones y estableció que este sería el responsable de la coordinación de los esfuerzos. CEMEX México invirtió en esfuerzos de comunicación interna a fin de discutir la visión de la empresa, que buscaba incorporar la estrategia de responsabilidad social al negocio. La comunicación de forma explícita, originada en la alta dirección, fue fundamental para promover el desarrollo de un objetivo común al cual se alinearon los esfuerzos de todas las áreas de la empresa y de sus comités constituidos. El trabajo de coordinación de los esfuerzos propició la formación de verdaderas redes sociales de comunicación, alineadas a los objetivos estratégicos de la empresa. Luis Carranza, líder del comité de Responsabilidad Social, se refirió de la siguiente forma a la actuación de los comités en CEMEX:

Estábamos todos trabajando bien, pero aisladamente; entonces, sentíamos que los esfuerzos eran como islas [...] Cuando él vio los esfuerzos, también percibió que se estaban diluyendo, que se podía hacer más si nos uníamos. Además, comenzó a ver que había duplicidad, había áreas en las cuales se hacían trabajos que ya se habían realizado en otras; entonces, consideró que lo mejor era integrar un comité en donde estuviéramos reunidos los encargados de estas áreas.

Se nota en este ejemplo que el desarrollo de comités funcionales en el interior de las empresas puede constituirse en un importante mecanismo para compartir y hacer circular información y experiencias, propiciando la emergencia y el desarrollo de patrones culturales que ofrecen sólida sustentación a la estrategia de responsabilidad social de la empresa. Como se ve, la definición y consolidación de esos patrones es fruto de un proceso colectivo de aprendizaje y maduración.

Con relación al sistema de comunicación externa, es probable que las organizaciones empresariales encuentren resistencia interna a la divulgación al público más amplio de sus inversiones sociales. Algunos gestores confiesan temer una mala interpretación de las intenciones en ese tipo de comunicación; otros creen que entraría en conflicto con los patrones de sobriedad de la cultura organizacional. Y también están los que admiten que el exceso de visibilidad podría generar una demanda imposible de ser atendida por el emprendimiento social de la empresa. Cuestiones como esas interfieren directamente en los procesos de comunicación establecidos con posibles aliados estratégicos en el emprendimiento social y con sus interlocutores en la comunidad.

Un ejemplo concreto de esos impactos puede observarse en la Fundación Orsa (Brasil), brazo de actuación social del Grupo Orsa, fabricante de papel y celulosa. Desde 2001, la fundación actúa en la región amazónica brasileña, en virtud de la adquisición por parte del grupo empresarial de una fábrica de celulosa y una gran área forestal con especies autóctonas y trasplantadas de otras zonas. Apoyada en la experiencia de 10 años como ejecutora de proyectos sociales en las regiones sudeste y centro-oeste del país, donde el grupo ya tenía sus instalaciones industriales, la fundación subestimó los desafíos y dificultades de establecer comunicación con los liderazgos de esa región desconocida. Habitados a mantener relaciones paternalistas con las empresas, los líderes políticos locales pretendían relacionarse con el grupo sobre la base del intercambio de favores. Asimismo, los liderazgos comunitarios intentaban obtener apenas donaciones financieras. De esa forma, las propuestas de acciones conjuntas para el desarrollo local no eran absorbidas, por más que la fundación procurase comunicar su filosofía de trabajo y atraer a los actores sociales para compartir sus objetivos.

Diversas acciones están siendo implementadas para minimizar los problemas de comunicación interna y externa en los emprendimientos sociales conducidos por empresas. Al crear la Asociación Atocongo, Cementos Lima pretendió separar la lógica que rige su proceso productivo —caracterizada por la rigidez y formalización de las actividades—

de la lógica de flexibilidad y participación comunitaria que necesitaba para llevar adelante el trabajo social. Eso acarreó formas de comunicación institucional diferentes de aquellas utilizadas cuando las acciones sociales todavía estaban vinculadas a la estructura organizacional de la empresa.

Cuando la empresa lleva a cabo programas y proyectos sociales en alianza con otras organizaciones, surgen también diferentes abordajes de comunicación institucional. Ante un modelo de alianzas intersectoriales que reúne a la empresa, el gobierno y la comunidad desde la fase de planificación de proyectos sociales, la Fundación Hocol —brazo de actuación social de la empresa Hocol en Colombia— se relaciona con grupos sociales a través de un sistema de comunicación que incluye, principalmente, encuentros e intercambio de boletines informativos. Esto propicia la planificación y el desarrollo conjunto de los proyectos, considerando siempre el contexto de cada región o localidad. En uno de sus boletines corporativos, se realiza una descripción de la evolución del desarrollo de la conciencia comunitaria en las regiones donde la empresa opera, como consecuencia del proceso de interacción entre los actores sociales involucrados:

La comunidad modificó su percepción con relación a su participación en los proyectos de desarrollo social, pasando de una postura reivindicatoria a la cogestión; los órganos estatales que participaron de alianzas para la acción social salieron fortalecidos, pues obtuvieron credibilidad y legitimidad ante el éxito de los proyectos; y Hocol pudo realizar su trabajo y reafirmó su confianza en alianzas trisectoriales para la actuación social como una forma adecuada de compartir la vida con las comunidades próximas a sus unidades de operación.

La comunicación con el público externo se destaca también en el caso de Samarco. La empresa realiza reuniones anuales con las comunidades en donde está inserta, incentivando la participación de actores sociales locales, como representantes de asociaciones comunitarias, comerciantes y habitantes de la región. En esas reuniones, presenta todos los datos y hechos relevantes referentes a su actuación socio-ambiental.

En ambos sistemas de comunicación —externa e interna— la claridad, la adaptación de la comunicación a cada tipo de público y la organización de la información que será transmitida son factores clave para la emergencia de patrones culturales que influyan positivamente en el desempeño de estos tipos de emprendimientos sociales.

La influencia de los patrones culturales prevaletentes en los procesos de toma de decisiones

El proceso de toma de decisiones en los emprendimientos sociales conducidos por empresas presenta contradicciones en lo que concierne a las tendencias de centralización y descentralización de las decisiones. La centralización de estas en un líder puede constituirse en la gran fuerza motriz del emprendimiento social, en la medida en que él ejerce un papel fundamental en la consolidación de una cultura organizacional comprometida con la causa social que justifica el emprendimiento. La descentralización, a su vez, propicia una mayor aproximación de la empresa a los desafíos de la acción social, y la hace más permeable a las circunstancias condicionantes y variables que influyen en los resultados de los proyectos y acciones sociales, fortaleciendo y haciendo perenne el emprendimiento.

Esas reflexiones iniciales permiten inferir que puede haber un equilibrio entre centralización y descentralización de los procesos de toma de decisiones, con el cual sería posible conciliar las ventajas de ambas en la gestión de los emprendimientos sociales. Algunos casos estudiados muestran formas a través de las cuales tal equilibrio puede ser alcanzado.

En la Fundación Arcor, brazo de acción social del Grupo Arcor en Argentina, el proceso de toma de decisiones está descentralizado con el objeto de fortalecer la autonomía y competencia profesional de los equipos de trabajo. La acción social de la fundación está dirigida a programas de educación cuyo público final está compuesto por niños y adolescentes, siempre buscando la constitución y el desarrollo de alianzas intersectoriales como forma de implementarlos. En este caso, los procesos de toma de decisiones relativos a delineamiento y planificación de los programas son descentralizados, y la aprobación final le compete a los dueños de la empresa y a sus familiares, después de un completo estudio realizado por los equipos y centrado en las posibilidades de sinergia entre los programas.

La Fundación Orsa plantea un ejemplo del desafío de conciliar el fuerte carácter emprendedor y centralizador del líder —Sérgio Amoroso— con una estructura de gobierno corporativo que propicia un proceso de delegación más organizado para que la organización sea independiente de la figura central. Amoroso se siente atraído por la perspectiva de reinventar los sistemas de gestión del grupo empresarial y de la fundación, sobre la base de los principios de la ética, la equidad y la transparencia que caracterizan al buen gobierno. Sin embargo, este rediseño organizacional entra en conflicto con su postura dinámica, siempre dirigida hacia la búsqueda de nuevas proposiciones. Esta contradicción genera obstáculos para el efectivo funcionamiento de las estructuras y procedimientos de gobierno.

Las acciones y decisiones derivadas del estilo emprendedor del líder se superponen a los procedimientos técnicos y gerenciales y acaban siendo adoptadas en pro del desarrollo organizacional del Grupo y de la Fundación Orsa.

En Samarco, los principales líderes dirigen procesos de trabajo basados en equipos con autonomía de decisión. Como ejemplo del estímulo al surgimiento de nuevas ideas, se puede mencionar el programa “Campo de ideas”, una especie de caja de sugerencias que, en cinco años, generó 4.000 nuevas ideas, de las cuales 1.200 fueron implementadas. Para el gerente general de Recursos Humanos, ese programa simplemente formalizó un procedimiento ya característico de la cultura de la empresa, en el cual las personas colaboran, dan sugerencias y participan de las decisiones, y que fue automáticamente incorporado a las acciones y decisiones vinculadas a las iniciativas sociales.

Esta forma de actuar de las personas fue viabilizada a partir de la implementación de sistemas de gestión con clara identificación de indicadores para seguimiento de los resultados “(método PDCA —del inglés *Plan, Do, Check and Act*—, planificar, hacer, verificar y actuar). Estos indicadores no están relacionados sólo con el desempeño en el plan de las actividades empresariales, sino también con las relaciones establecidas con todos los grupos de interés y a las metas definidas para su acción social. Con la intención de mejorar la cultura de responsabilidad social, se le ha prestado especial atención al relevamiento y análisis de los indicadores del clima organizacional entre los colaboradores, que permiten verificar aspectos fundamentales de los patrones culturales preponderantes en la organización. Algunos de esos indicadores son: rotación de personal, tasa de ausentismo, tasa de contribuciones a sistemas internos de sugerencias y funcionamiento de los llamados “sistemas de gestión a la vista”, en los cuales paneles distribuidos por todas las plantas industriales permiten la visualización de los principales resultados obtenidos por la organización en sus iniciativas de actuación tanto empresarial como social.

Al compartir informaciones con transparencia y estimular la descentralización de decisiones, la empresa espera reforzar patrones culturales de responsabilidad en su sentido más amplio. Estos patrones vienen siendo incorporados a su acción social a través de un proceso de aprendizaje organizacional que estimula el desarrollo de habilidades y actitudes, y el compromiso en todas las personas.

Ese equilibrio entre diferentes estilos de liderazgo y procesos de toma de decisiones en los emprendimientos sociales debe obedecer a una dinámica sutil, buscando evitar rupturas abruptas. De esta forma, es posible llevar a

cabo cambios organizacionales que se identifiquen profundamente con los patrones culturales del emprendimiento, sin poner en riesgo la supervivencia de este y perfeccionando continuamente su desempeño.

La cultura de los emprendimientos sociales vinculados a las OSC

Los patrones culturales presentes en emprendimientos sociales conducidos por OSC son desarrollados a partir de valores de carácter religioso, como se verifica en las iniciativas de la organización Fe y Alegría, diseminada en varias regiones de América Latina; a partir de opciones de filosofía política, como en la Fundación Abrinq —que actúa en la defensa de los derechos civiles de niños y adolescentes—; a partir de la proposición de soluciones técnicas y tecnológicas, como es el caso de la Asociación Chilena de Seguridad, en lo que se refiere a los accidentes laborales, o de Profamilia, en lo que respecta a la difusión de la planificación familiar y de la salud reproductiva. La indignación frente a escenarios de injusticia social, la movilización en torno de un ideario o proposición y el hecho de compartir visiones del mundo y presupuestos éticos congregan a las personas en torno de la iniciativa emprendedora, justificando su origen y mantenimiento.

Durante su desarrollo, algunos patrones culturales se sedimentan y configuran la identidad organizacional, mientras que otros se desvanecen o se transfiguran, de acuerdo con los incidentes críticos que provocan cambios organizacionales con mayor o menor profundidad y amplitud.

El Instituto Brasileño de Defensa de los Derechos del Consumidor (IDEC) fue creado en los años ochenta, mientras se producía un proceso de movilización de la sociedad civil en torno de acciones que tendían a fortalecer la redemocratización del país. Surgió al final de aquella década, acompañando la implementación de la nueva Constitución Federal, que avanzaba significativamente en la defensa de los derechos de los ciudadanos. El IDEC fue pionero en la actuación en una temática polémica: confrontaba constantemente los intereses de mercado de empresas privadas posicionadas en la cadena de producción y comercialización directa de bienes para los consumidores finales, así como contrariaba intereses políticos de órganos y empresas estatales en la provisión de servicios para la población. Esa actitud vanguardista creó una sólida base ideológica y política en sus colaboradores, quienes individualmente se identificaron con los valores compartidos y con las causas sociales defendidas, lo que fortaleció la misión y los valores organizacionales.

Tales valores compartidos sirvieron como fuertes elementos de cohesión de los grupos internos cuando el IDEC debió reestructurar sus

operaciones para encontrar fuentes alternativas de sostenibilidad. También, esos valores posibilitaron que la institución eliminara obstáculos y resistencias durante los cambios en los procesos de trabajo que se iniciaron para reducir costos y atender nuevas demandas. Aunque estas situaciones sean naturalmente conflictivas, la profunda identificación de las personas con los valores y propósitos del IDEC y su estrecha relación han permitido superar estas dificultades, sin comprometer el desarrollo organizacional e institucional de la entidad.

No es raro observar a lo largo de la evolución de las OSC que características ideológicas no presentes en su origen surjan más tarde, ya sea porque esas organizaciones amplían o redefinen sus actividades, o porque los cambios que ocurren en el contexto externo exigen la revisión de su misión. Hay ejemplos ilustrativos, como la experiencia de Colsubsidio, fundada en 1957 con una fuerte inspiración de la doctrina social católica, pero que tuvo la necesidad de encuadrarse en las leyes y reglamentos del sistema financiero colombiano, así como de llegar a acuerdos con las corrientes políticas del país; y de Profamilia, también colombiana, que comenzó a ofrecer servicios de tratamiento para la infertilidad de las parejas como medio de ajustarse a los cambios en la legislación y de asegurar su sostenibilidad, aunque, a primera vista, ese tipo de actividad entrase en conflicto con los preceptos de su misión original, dirigida a la planificación familiar. Sin embargo, esta era una forma de utilizar las competencias organizacionales, adaptándose a los cambios del contexto externo.

Al contrario de lo que se podría suponer, los valores de origen de esos auspiciosos emprendimientos sociales no impidieron la adaptación de las organizaciones a nuevos contextos y desafíos. Esos valores parecen contribuir decisivamente a la supervivencia de las OSC, y las ayudan a mantener un desempeño eficiente en el largo plazo mediante la implementación de procesos de gestión y comunicación de los cambios organizacionales. Una constante en los casos mencionados fue que el ejercicio del liderazgo propició el empleo de prácticas participativas en los procesos de toma de decisiones. Ellas, a su vez, estimularon los procesos de aprendizaje que son importantes para el desempeño de esos emprendimientos sociales, configurando patrones culturales esenciales para el perfeccionamiento organizacional continuo.

La influencia de los patrones culturales presentes en los procesos de gestión

Los procesos de gestión en emprendimientos sociales conducidos por OSC revelaron dos patrones culturales predominantes: la informalidad en el día

a día de la administración y la participación activa en redes de organizaciones sociales. Ambos reflejan la concepción de que las estructuras muy rígidas de los procesos de gestión son inadecuadas en un ambiente organizacional en el cual las personas se identifican en virtud de las ideas compartidas y los valores inherentes a la causa por la que trabajan.

Esto le presenta al gestor el desafío de conciliar los beneficios resultantes de la diversidad cultural del trabajo y de la informalidad en las relaciones entre las personas, con la necesidad de garantizar niveles satisfactorios de desempeño organizacional y la propia sostenibilidad del emprendimiento. Por lo tanto, es importante que el gestor esté atento a la posibilidad de confrontación entre patrones culturales y promueva la integración de opiniones y expectativas orientadas a una “cultura de la efectividad”. Algunos elementos cruciales para alcanzar ese objetivo son las prácticas de administración estratégica, los procesos de planificación participativa, las inversiones en educación y capacitación y, principalmente, la construcción de un clima interno de confianza y de compromiso con los resultados.

En los casos estudiados se observó la existencia de un patrón cultural de informalidad en las prácticas referentes a controles presupuestarios y financieros, así como el empleo escaso de las funciones de planificación y evaluación, muchas veces reconocidas como importantes, pero inmaduras en estas organizaciones. Además de la informalidad, existe otro patrón recurrente que es la priorización de actividades asociadas a la causa, en detrimento de actividades de soporte; así, a estas últimas no se les dedica mucho tiempo y energía, y se consideran menos gratificantes que las primeras. Los más diversos emprendimientos cuentan con individuos interesados en el trabajo voluntario o asalariado que desean estar en contacto directo con la población en la que focalizan su acción, ya sea en un trabajo de campo o en una actividad específica del proyecto, pero que se niegan a ocuparse de tareas administrativas y de gestión. En este aspecto, se hace evidente la necesidad de invertir en programas de concienciación y de capacitación que les proporcionen a todos los colaboradores una visión sistémica e integrada de los emprendimientos sociales en donde quieren actuar. Una vez que han aprehendido esa visión, las personas pueden reconocer la importancia de las actividades que son un medio para alcanzar el fin y la de aquellas que son un fin en sí mismas, todas ellas necesarias para el buen desempeño de las entidades.

Los cambios del contexto externo hicieron que las OSC vieran la necesidad de perfeccionar sus controles administrativos y de enfocar su desempeño en resultados pasibles de evaluación. Esto viene generando cambios en el patrón cultural de informalidad y realzando la importancia

de supervisar los proyectos y programas sociales. En la Fundación Comunitaria Oaxaca se estableció un proceso de evaluación de proyectos y programas que identifica tres niveles de impacto: individual/familiar, organizacional y social, utilizando indicadores tangibles e intangibles para hacer viable el seguimiento de los resultados. Esto ha incrementado la formalización de los procedimientos de gestión adoptados, alterando los patrones de comportamiento, relación y desempeño.

Otra evidencia del perfeccionamiento de controles administrativos en OSC puede verse en Colsubsidio, que actúa en el sector de previsión social en Colombia. En esta organización se observó también que, gradualmente, los controles administrativos formales, cronogramas, planes de metas y objetivos fueron transformándose en herramientas gerenciales aceptadas y valoradas. En casos como este se configura un nuevo patrón cultural, pues procesos de trabajo y de gestión antes considerados inadecuados por haber sido creados para organizaciones empresariales van siendo absorbidos por la práctica cotidiana e incorporados a la cultura organizacional. En Colsubsidio, el seguimiento trimestral del cumplimiento de metas de indicadores y su divulgación a través de la red interna de comunicación dejaron de ser considerados métodos invasivos y de excesivo control, y empezaron a asociarse con la transparencia y la posibilidad de compartir las informaciones.

La implementación inicial de indicadores de resultados en las dos organizaciones citadas —aunque estos no reflejaran la unanimidad de opiniones entre los colaboradores— se presentó como un factor esencial para perfeccionar los procesos de gestión y obtener un mejor desempeño. La medición de resultados contribuyó a una mejor sistematización de los encuentros y reuniones entre colaboradores, resaltando los beneficios de la creciente formalización de las relaciones interpersonales. Esto impulsó una planificación más adecuada de actividades, estimulando el compromiso de los colaboradores con la implementación de las acciones planificadas y confiriendo una dinámica positiva, orientada hacia el perfeccionamiento continuo.

La participación activa de los emprendimientos sociales de las OSC en redes de organizaciones parece mejorar de manera significativa los procesos de gestión. El incremento de la participación comunitaria en las organizaciones sociales sin fines de lucro tiende a fortalecer la interacción entre grupos de actores sociales, consolidando la formación de capital social organizado y activo en ambientes de diversidad cultural. Un ejemplo de ese proceso puede observarse en la organización GOB Menorca, de España. En esta entidad, la contribución de más del 2% de la población

de la isla de Menorca se obtiene a través de donaciones y trabajo voluntario en pro de su causa, que es la preservación y defensa del medio ambiente y el desarrollo sostenible. Tal índice de participación comunitaria supera el obtenido por organizaciones similares en España, confiriéndole a GOB un alto potencial de crecimiento en su dinamismo e impacto social. De esa forma, se produce el perfeccionamiento del aprendizaje organizacional en un contexto de diversidad, caracterizado por procesos de transformaciones socioculturales que benefician, simultáneamente, a la organización y su causa, además de a la comunidad y a los participantes de la red.

Los beneficios y desafíos inherentes al funcionamiento de redes de OSC son claramente ejemplificados en Corrente Viva, una red que aglutina 30 OSC brasileñas dedicadas al trabajo comunitario en sus localidades. Haciendo hincapié en la promoción del fortalecimiento de las organizaciones participantes, la red se guía por el principio de “dividir responsabilidades para multiplicar resultados”. La capacitación de sus miembros en técnicas de planificación y elaboración de proyectos, así como el fortalecimiento de alianzas externas con instituciones de los tres sectores, constituyen ventajas para enfrentar los nuevos desafíos inherentes a la propia participación en la red. Esa misma participación puede llegar a chocar con la atribulada vida cotidiana de las organizaciones y sus escasos recursos materiales y humanos. Es el llamado “dilema de la doble lealtad”, en que los requerimientos de la red y de las OSC se disputan el trabajo y la dedicación de sus integrantes.

La adopción de herramientas de gestión estratégica es un medio importante para administrar conflictos de esa naturaleza. Corrente Viva desarrolló el llamado PEPI (Plan Estratégico Participativo e Integrado), cuya metodología consistió en la identificación de necesidades internas y externas de cada organización de la red, a los efectos de subsidiar un plan de acción conjunta. Las fases de planificación promovieron la concienciación de los gestores respecto a las fragilidades y potencialidades de sus organizaciones, lo que dio origen a trabajos en grupo sobre temas de interés común. La participación voluntaria de representantes de las diversas OSC en esos frentes de trabajo permite el desarrollo de una visión sistémica e integrada de red. Tal proceso ha contribuido al aprendizaje organizacional y, consecuentemente, a la conciliación de los intereses comunes e individuales de cada OSC. Se observa, así, el simultáneo cambio de los patrones culturales y de los procesos y prácticas de gestión adoptados por la red, conjuntamente y en cada uno de los emprendimientos sociales que participan en ella.

Al analizar los procedimientos empleados para la gestión de personas en estos emprendimientos, se destacan los patrones culturales que evidencian la presencia de valores tales como la solidaridad, la ética, la confianza y la movilización para la acción. Reforzando la tendencia observada en los procesos de gestión en general, la adopción de políticas y prácticas estructuradas para la gestión de personal es, muchas veces, considerada innecesaria en las OSC, en particular aquellas políticas que tienden a controlar el trabajo de las personas. Este rasgo cultural se sustenta en la creencia de que las personas comparten los ideales de la organización y, por ello realizan el trabajo con compromiso, calidad y eficiencia. Implantar métodos de gestión de ese trabajo no sólo sería superfluo, sino que podría ser interpretado como una señal de desconfianza hacia el equipo de colaboradores.

No obstante, la maduración institucional que experimentan los emprendimientos en su ciclo de vida ha llevado a esas organizaciones a percibir que la gestión estructurada de los recursos humanos favorece el alineamiento entre sus estrategias y el desarrollo de las personas. Esta sintonía podría potenciar el valor agregado a la institución a través de la movilización de las competencias personales y profesionales de sus miembros. Algunas veces, eso es consecuencia de cambios en los patrones culturales, que comienzan a poner más énfasis en la eficiencia, eficacia y calidad del desempeño organizacional. Otras, en cambio, son desencadenantes los factores externos, que interfieren en los valores y creencias sobre los cuales los emprendimientos fueron construidos.

Todavía es frecuente en las OSC la ausencia de políticas de gestión de personal, asociada a una cultura que valora la informalidad en los contactos personales cotidianos y las relaciones de trabajo basadas en la proximidad personal. Pero ese patrón coexiste con la utilización de procesos de gestión de personal más característicos del sector empresarial, estructurados en la forma de procedimientos para captación, desarrollo y valorización de personas, como sucede en Colsubsidio. En esta organización, hay procedimientos formales de selección para todos los cargos, además de un proceso metódico de reclutamiento para los niveles gerenciales.

Los patrones culturales caracterizados por una mayor fluidez en las relaciones interpersonales y el espíritu de ayuda mutua, presentes en estos tipos de emprendimientos, pueden representar una característica distintiva que potencia la capacidad de la organización de generar los resultados anhelados. Para la Fundación Acosama, el espíritu de la ayuda mutua es una expresión clave. Además de haber involucrado a la comunidad en la solución de los problemas sociales que enfrenta, que se refieren al abastecimiento de agua a la población local, la fundación comenzó a diseminar

lo aprendido al enfrentar esta cuestión entre otros actores sociales, a través de conferencias y del incentivo al desarrollo del capital social de otras comunidades. Las relaciones interpersonales originadas a partir de esa estrategia de diseminación se convirtieron en elementos fundamentales en el desempeño organizacional.

De esta forma, no parece recomendable el intenso y obstinado esfuerzo por la profesionalización de la gestión, que provoca una inevitable alteración de los patrones culturales que rigen las relaciones interpersonales. Más bien los procedimientos más formales de gestión podrían introducirse como medios de canalizar los esfuerzos y actitudes de las personas para alcanzar el desempeño deseado de las organizaciones, a fin de rescatar el compromiso de todos con la causa social que motivó la creación de la entidad y atrajo a los colaboradores. Los procesos participativos para modelar e implantar prácticas y políticas de gestión de personal pueden ser empleados como canales para la expresión y conservación de los valores de la organización, además de constituir oportunidades para la reflexión sobre los patrones culturales vigentes, sensibilizando a las personas para los cambios necesarios.

Modelar un perfil de competencias gerenciales a través de talleres le permitió al IDEC definir un conjunto de prioridades en términos de desarrollo de personal, así como de políticas y procesos de gestión, alineando las necesidades individuales a la estrategia organizacional. La opción por los métodos participativos permitió, también, la sensibilización del grupo para el proceso de desarrollo institucional en curso en la organización, mostrándoles a los profesionales la importancia de su compromiso y contribución para el éxito de los cambios que estaban siendo implementados.

La motivación de las personas para la acción es un factor que también debe cuidarse cuando se introducen mejoras en los procesos de gestión. Esta se refiere, fundamentalmente, al compromiso individual con la causa social. En la Fundación Abrinq, esa identificación se produce con la defensa de los derechos de la infancia; en la Fundación Crear Vale la Pena, con el valor del arte como fuerza transformadora relacionada con la construcción de identidad y de ciudadanía; y en el *Comitê para Democratização da Informática* (CDI), con la creencia de que la inclusión digital es un medio eficaz para el desarrollo de la ciudadanía en comunidades carentes de recursos. En el IDEC, la movilización por los derechos del consumidor en un país de tan vasta extensión territorial sigue siendo un fuerte agente motivacional del equipo, aun frente al proceso de transformación organizacional por el cual atraviesa el Instituto. El IDEC ofrece un ejemplo de la tentativa de equilibrar las ventajas del compromiso de su equipo de trabajo

con la causa, con la necesidad de profesionalización de la gestión. Allí se promovieron dos líneas de acción:

- Reestructuración organizacional, separando las funciones ejecutivas —relacionadas con la profesionalización— de las funciones relativas al desarrollo institucional.
- Elaboración e implementación participativa de un plan de negocios orientado hacia la sostenibilidad del instituto por medio de la generación de productos propios destinados a sus asociados.

Vale la pena resaltar que las funciones de desarrollo institucional quedaron a cargo de la fundadora del IDEC, Marilena Lazzarini, quien delegó la conducción e implementación del referido plan a un profesional con perfil de gestor, lo que produjo una redistribución de poder y responsabilidades.

Son diversas las políticas de gestión de recursos humanos adoptadas en los emprendimientos estudiados. Algunas organizaciones buscan reclutar personas cuyas competencias individuales sean adecuadas para el desempeño de la organización, como Codesser y Colsubsidio. En cambio otras, como la Fundación Comunitaria Oaxaca, priorizan criterios no siempre explícitos, relacionados con el aprovechamiento de personas oriundas de la comunidad local. Hay también organizaciones que enfatizan el “aprender haciendo”, como ocurre en el caso del Instituto Nacional de Biodiversidad, mientras otras privilegian los procesos de desarrollo, remuneración y carrera, que son semejantes a los empresariales.

El análisis de las políticas y prácticas de gestión del personal es uno de los elementos más ricos para la comprensión de la cultura organizacional. En el caso de los emprendimientos sociales aquí estudiados, cabe resaltar la acentuada tendencia hacia el cambio cultural, en vista de que se abandonan gradualmente los métodos informales y se adoptan formas más profesionalizadas de gestión.

La influencia de los patrones culturales provenientes del ejercicio del liderazgo

Tal vez el predominio de procesos de gestión que exhiben patrones culturales de informalidad y participación en redes sea consecuencia de las características del liderazgo de los emprendimientos sociales conducidos por OSC.

La naturaleza de las actividades de estas organizaciones contribuye a que se establezca una relación entre el líder y sus colaboradores basada en la admiración y respeto por la competencia de este. La cultura organizacional así formada está fuertemente dirigida por los valores esenciales liga-

dos a la causa defendida por la institución. Aunque estén orientados hacia la acción social, los líderes no siempre poseen conocimiento, habilidad y experiencia sobre actividades de gestión y administración, y acaban reforzando una cultura que valora la acción orientada al propósito final de la organización, en detrimento de la capacitación gerencial y del desarrollo organizacional e institucional.

Algunas excepciones a esa tendencia fueron constatadas en OSC cuyos líderes provienen del sector privado. En la Fundación Abrinq, en São Paulo, Brasil, los fundadores eran expertos empresarios que constituyeron una red de relaciones impulsados por el deseo de ejercer un papel político en el escenario nacional, después de la esterilidad de participación característica de los años de dictadura militar. A pesar de su motivación inicial dirigida a la acción social, la cultura de esa organización se moldeó en torno a la valoración de patrones empresariales de gestión y reflejó las características de la experiencia personal de los fundadores. En Profamilia, la influencia de su fundador, Fernando Tamayo, generó procesos de trabajo y procedimientos de gestión similares a los adoptados en las empresas en las cuales él desarrolló su red de relaciones y su experiencia profesional. Los miembros de la organización reconocen los patrones empresariales de gestión como una de las razones del éxito de Profamilia, tanto en lo que se refiere a su competencia para la sostenibilidad como para el cumplimiento de su misión social.

El predominio de una cultura fuertemente enraizada en los valores defendidos por las OSC y dirigida a la acción ejerció significativa influencia en el impulso inicial de los emprendimientos sociales estudiados. El líder Rodrigo Gámez, del INBio (Instituto Nacional de Biodiversidad de Costa Rica) contribuyó significativamente con su formación científica y su inserción privilegiada en el mundo de la ciencia para la comprensión de la complejidad de la biodiversidad de ese país. Él perfeccionó la actuación nacional del Instituto, modeló e inculcó patrones culturales de respeto a la naturaleza en sus colaboradores, y colocó su credibilidad personal al servicio de la captación de recursos que aseguraron la supervivencia de la organización.

El estudio realizado demostró que los patrones culturales no parecen ser suficientes para la sostenibilidad de los emprendimientos sociales ante desafíos inherentes al crecimiento de la entidad y/o a incidentes críticos, como procesos sucesorios, donde son expuestas las fragilidades y llega a ser necesaria la “recreación” de esos emprendimientos. En tales casos, se emplean con frecuencia procedimientos sistemáticos de gestión como forma de enfrentar tales desafíos, lo que ocasiona rupturas —algunas

conflictivas y otras administradas más cuidadosamente— que siempre alteran los patrones culturales hasta entonces vigentes.

Ejemplos de ese proceso se observan en la historia del IDEC y en las organizaciones comunitarias que constituyen Corrente Viva, donde la percepción de la necesidad de estructurar el emprendimiento y de emplear procedimientos sistemáticos de gestión surge solamente ante el desafío del crecimiento. Es entonces cuando parece caberle al líder la función intransferible de buscar apoyo en eventuales redes de contactos y conducir procesos de transformación de la organización, migrando de una cultura organizacional inspirada por su propio liderazgo a otra que emplee métodos participativos de implementación de cambios.

Otro caso que ilustra la insuficiencia del liderazgo carismático para el desempeño sostenible de una OSC es el de la Asociación Católica Educativa Hogar de Cristo (HC), de Perú. Esta organización promueve la asistencia educacional y de vivienda a la población de niños maltratados o con deficiencias físicas, de adolescentes marginados, de personas en un estado de completo abandono y de aquellas con enfermedades terminales. La entidad surgió en 1996 y para su conducción fue designado el Padre Martín Sánchez, cuyo estilo carismático de liderazgo le permitió reclutar la mayor parte de sus asociados y voluntarios; él logró sostener la cohesión interna y la motivación necesarias para enfrentar las dificultades y desafíos de implantar y mantener la organización. Paradójicamente, las virtudes de este estilo de liderazgo tuvieron como contrapartida algunos efectos negativos sobre el desempeño de la entidad. En principio, el desconocimiento de las herramientas básicas de administración, la concentración de funciones y el carácter centralizador de los procesos de toma de decisiones harían disminuir la eficiencia de la gestión administrativa del HC a largo plazo.

Así, si no se instaura un proceso de transformación cultural en la organización —caracterizado por el desarrollo de patrones culturales propios de los métodos participativos y con procedimientos sistemáticos de gestión—, la importancia de los líderes para sus organizaciones puede generar una relación de dependencia que restringirá el desarrollo. Esto acarrea frecuentes problemas de sucesión, como en la Fundación Comunitaria Oaxaca, en donde algunos líderes sociales cuestionan que actualmente lideren la entidad empresarios y abogados, después de siete años de ejercicio de la presidencia de un representante del tercer sector. En Colsubsidio, se produjeron cambios profundos de gestión cuando su fundador, Roberto Arias Pérez, fue reemplazado después de 27 años por María Teresa Forero de Saade, quien ocupó el cargo durante 5 años, hasta delegárselo a Luis

Carlos Arango. Durante ese proceso sucesorio, el modelo de gestión anteriormente centrado en la figura del líder Arias —que ejercía un control estricto y era sumamente detallista— atravesó innumerables dificultades hasta llegar a una gestión descentralizada y participativa. Es interesante notar que la fase inicial de Colsubsidio, bajo la influencia de Arias, fue fundamental para el éxito de la organización, aunque haya surgido una contradicción entre los valores personales del líder fundador y los patrones culturales que se originaron a partir del proceso evolutivo de la organización.

Es importante notar que esas relaciones de dependencia pueden ser minimizadas en la medida en que los fundadores hagan el esfuerzo de compartir con sus miembros no solamente valores e ideales, sino también atribuciones y responsabilidades. En la Fundación Abrinq, la importancia atribuida a la causa del niño y del adolescente necesitados reforzó la legitimidad de la organización ante sus colaboradores y entre los varios aliados estratégicos diseminados por Brasil, resaltando la importancia de la institución en detrimento del personalismo del liderazgo de la organización. De la misma forma, los valores asociados a la formación de redes sociales que fueron desarrollados y perfeccionados en la organización Corrente Viva contribuyen a garantizar su fortalecimiento institucional. En el IDEC, los fundadores están invirtiendo sistemáticamente en la capacitación gerencial del equipo, a los efectos de descentralizar la gestión y preparar sucesores para asegurar la continuidad del emprendimiento.

En estos tipos de organizaciones sociales, se observa un significativo potencial de refuerzo positivo entre la influencia personalista del líder y aquella derivada de procedimientos de gestión adaptados a sus realidades. En tales casos, parece competirle al líder la iniciativa de encontrar la forma adecuada de conciliar su propia influencia con los beneficios que genera la adopción de métodos de gestión más estructurados.

La influencia de los patrones culturales prevalecientes en los sistemas de comunicación

Los patrones culturales asociados a los sistemas de comunicación en las OSC adquieren relevancia en la medida en que tienen una influencia directa en la imagen de la institución en la sociedad, e internamente, en la medida en que influyen en la eficacia del proceso de compartir valores, atribuciones y responsabilidades del líder con sus colaboradores.

Los estudios realizados evidenciaron que los sistemas de comunicación adoptados enfatizan la divulgación externa, con el objetivo de potenciar la captación de recursos para garantizar, de esta forma, la sostenibilidad de

la organización. En la Fundación Crear Vale la Pena, se destaca la gran habilidad de comunicación de la fundadora y líder, Inés Sanguinetti, que ha demostrado tener una excelente relación con diversos medios de comunicación y habilidad para tratar de manera natural con diferentes públicos.

Los patrones culturales relacionados con la transparencia de las informaciones parecen impregnar las iniciativas de comunicación interna, como en el caso de Colsubsidio, donde los procedimientos de comunicación interna están integrados a un proceso de cambio cultural de la organización y directamente relacionados con la obtención de mejores resultados. Una constatación similar se dio en la organización Codesser, donde existe la preocupación de comunicar a colaboradores y voluntarios los principales valores de la institución. Allí se destacan algunas iniciativas como la correspondencia abierta entre el secretario ejecutivo y demás profesionales, además de los encuentros periódicos que favorecen el conocimiento entre los equipos locales y la administración central.

El proceso que se lleva a cabo para transmitir y compartir los valores de la institución con los grupos de interés involucra cuestiones de relaciones interpersonales, que requieren habilidades y actitudes específicas por parte de los gestores. En la FCO (Fundación Comunitaria Oaxaca), debido a los desfases culturales que se manifiestan en las diferencias de expresión y vocabulario en varias instancias, existe una dificultad de comunicación entre empresarios nacionales y locales, y entre empresarios y otras fundaciones empresariales, además de problemas de interacción entre el sector privado y las OSC. No obstante, la FCO ha intentado mejorar su comunicación con el gobierno, líderes sociales, dirigentes empresariales y académicos a través de la participación y articulación de redes que propicien una interacción más abierta y consistente de los diversos grupos de interés.

El crecimiento del CDI —cuyo objetivo principal es permitir el acceso a la tecnología de la información de los sectores más pobres de la población— fue acompañado por el desarrollo de mecanismos para transmitir y reafirmar los valores de la entidad. De esa forma, a pesar de la dispersión geográfica de sus unidades, que se encuentran en todos los estados de Brasil y en algunos otros países, no se interpusieron barreras a la conservación de su cultura y de sus ideales. Los encuentros periódicos entre los gestores y foros virtuales garantizan ese proceso de puesta en común de valores, con la ventaja de que permiten que las decisiones y cambios sean adecuadamente comunicados, de manera que sensibilicen y toquen a decenas de coordinadores regionales, quienes después reproducen el emprendimiento en sus localidades.

La Fundación Abrinq no sólo valora la comunicación interna y externa, sino que también, a través de diversos medios de comunicación, hace de la diseminación del Estatuto del Niño y del Adolescente y de sus demás proyectos uno de los puntos fuertes de su actuación. Esta situación particular de la fundación se debe a la presencia de líderes empresariales con una amplia red de relaciones en la dirección y en los consejos; y de personal técnico y administrativo profesionalizado, lo que favorece la formación de alianzas. La diversidad de medios de comunicación utilizados, junto con el uso constante de sus redes de relaciones, impulsa la penetración de las iniciativas sociales de la Fundación Abrinq en la sociedad, reforzando su poder político para interactuar con órganos gubernamentales y no gubernamentales.

Con el fin de hacer más eficaces los sistemas de comunicación en las OSC, en lo que se refiere a mejorar la imagen de la organización externamente y a compartir valores internamente, es relevante el uso de herramientas de gestión que propicien una amplia y clara divulgación de metas, objetivos y resultados. La utilización de esas herramientas y la divulgación de las metas se constituye en un importante instrumento para la gestión de la cultura de la organización, en la medida en que permite a los colaboradores y a otro tipo de audiencia el acceso a la información, que a su vez fortalece la identidad organizacional y su imagen pública.

La influencia de los patrones culturales prevalecientes en los procesos de toma de decisiones

Los patrones culturales prevalecientes en los procesos de toma de decisiones, tanto en lo que se refiere a aspectos estratégicos como operacionales, alternan entre manifestaciones liberales y conservadoras; centralizadas y descentralizadas. Así, es fundamental el estudio de las manifestaciones de esos procesos en todos los niveles de decisión en las organizaciones, de tal forma que se identifiquen los aspectos culturales más visibles y aquellos ocultos o aun los que podrían ser categorizados como “subculturas” locales.

Los estudios señalaron dos formas principales de optimización de los procesos de toma de decisiones: por medio de la autoridad del líder y del espíritu de prontitud para la acción de los colaboradores —lo que normalmente se asocia a organizaciones más centralizadoras—, y a través de consenso, característica de la presencia de liderazgos más descentralizados y que estimulan la participación.

La fuerte influencia de los líderes fundadores en el origen y consolidación de las OSC desencadena procesos de toma de decisiones con claro sentido de autoridad, a fin de obtener prontitud y responsabilidad de

todos para concretar las decisiones. Este es un aspecto positivo de la influencia del liderazgo de los fundadores sobre el desarrollo y el desempeño de esas organizaciones. Sin embargo, ante la ausencia o sucesión de estos, este efecto se pierde al no transmitirse naturalmente a los sucesores. Cuando las organizaciones no desarrollan sistemas y procesos administrativos eficientes, la crisis de sucesión puede establecer una situación de acefalía que torna caótico el desempeño de la organización y vuelve frágiles los valores culturales.

En las OSC estudiadas, se nota una constante búsqueda de compartir y descentralizar las decisiones en los varios niveles mediante procesos participativos, como es el caso de Codesser, corporación que presta apoyo educacional, cultural y administrativo a escuelas agrícolas en Chile. En este caso, el liderazgo fue distribuido por medio de la delegación de autonomía a instancias locales. En cada una de ellas, se estableció un claro sentido de autoridad en los procesos de toma de decisiones, buscando la participación de las personas y la creación de espacios para intercambios de opinión; las decisiones finales le competen a la máxima autoridad jerárquica reconocida, sea el presidente del consejo directivo, el gerente general o el director de la escuela. Se buscan consensos activamente; no obstante, no son toleradas las prórrogas de los plazos resultantes de esa búsqueda. Aunque los atrasos pudiesen ser reconocidos como el costo inherente a la construcción compartida, se privilegia el hecho de atenerse a los plazos establecidos, lo que demuestra que la cultura está orientada hacia la eficiencia y eficacia. Consecuentemente, una vez tomada la decisión, hay un profundo espíritu de prontitud y responsabilidad para su concreción, y un amplio sentido de lealtad de las personas con relación a la autoridad decisoria.

En diversos casos, no obstante, es difícil reconciliar la participación y la centralización de las decisiones debido a la complejidad de las estructuras de gobierno, que involucran consejos y asambleas, muchas veces con actividades y deliberaciones superpuestas y con límites imprecisos. En Corrente Viva, las decisiones son morosas, en virtud de la constante búsqueda de consenso y de la estructuración en diferentes tipos de grupos de trabajo, en los cuales la responsabilidad de la decisión queda superpuesta y es difusa. No obstante, mientras esa búsqueda de consenso potencia atrasos en los procesos de toma de decisiones, al mismo tiempo permite la legitimación de estas frente a los colaboradores.

En otras situaciones, la autoridad decisoria está más relacionada con el presidente de la organización social y eso se refuerza por el prestigio y poder que él tiene ante los colaboradores. Dentro de la Asociación Chilena

de Seguridad, su presidente, Eugenio Heiremans, mantiene un estilo carismático, que combina cierto grado de formalidad en las relaciones institucionales con la exaltación de valores religiosos, familiares y patrióticos. Al mismo tiempo, las prácticas de gestión y trabajo de la organización están en proceso de transformación; se procura maximizar los espacios de autonomía de los colaboradores y mejorar la flexibilidad y el desempeño. Promover el compromiso de las personas con la organización, los valores de esta y su misión es fundamental para minimizar los riesgos inherentes a la descentralización del proceso decisorio. A medida que las personas operan sobre una base cultural sólida y sobre criterios comunes para la toma de decisiones, la centralización se vuelve contraproducente y la autonomía puede ser incentivada.

En Corrente Viva, concebida y desarrollada para propiciar el trabajo en red de organizaciones sociales, permanece como gran desafío la constitución de un modelo de gestión horizontal. Sin embargo, ante la constatación de que siempre se establecen relaciones de poder en cualquier tipo de agrupamiento social, Jos Schoenmaker, coordinador de la organización, reitera que “el control del poder es fundamental para el desempeño de la organización y se permite su distribución conforme van surgiendo naturalmente las competencias en los integrantes de la red”.

Hay un conflicto latente entre los modelos centralizado y descentralizado de gestión de emprendimientos sociales. Las personas, a su vez, se comportan de forma ambigua: a veces parecen desear la descentralización del poder —por lo tanto, están dispuestas a asumir nuevas atribuciones y responsabilidades— y a veces demuestran una fidelidad casi mítica al fundador y evitan un compromiso más intenso con los objetivos de la organización. Un ejemplo de este conflicto puede observarse en el IDEC, organización de la sociedad civil que se dedica a garantizar los derechos del consumidor en Brasil. Ante un proceso de transformación organizacional resultante de la necesidad de profesionalización, el IDEC reorganizó su cuadro de gestores, atribuyendo nuevas funciones a personas que se destacaban en actividades más operacionales y que estaban ansiosas por compartir poder y decidir respecto al futuro de la organización. En esas nuevas funciones y ante los desafíos de la nueva configuración organizacional, eran recurrentes las manifestaciones nostálgicas acerca de la necesidad de la presencia constante de una de las fundadoras de la organización, quien había dejado las funciones gerenciales cotidianas para dedicarse a la consolidación de la institución.

Tales constataciones permiten recomendar el uso de modelos de gestión participativa con un sentido de administración de resultados más exigente

y cuidadoso. Las prácticas de gobierno corporativo y los procedimientos participativos en la toma de decisiones constituyen medios que pueden perfeccionar el proceso de toma de decisiones en emprendimientos sociales, fortaleciendo los patrones culturales favorables al buen desempeño de la organización.

Reflexiones finales

Un análisis comparativo entre los patrones culturales de emprendimientos sociales conducidos por empresas y por OSC

La conclusión más general del análisis de patrones culturales de los emprendimientos sociales considerados en esta investigación es que los gestores deben desarrollar las competencias y habilidades que les permitirán identificar los patrones culturales preponderantes y dirigir sus acciones hacia el fortalecimiento de aquellos que ejercen una directa y positiva influencia en el desempeño de la organización.

Para describir los detalles que permiten reconocer tales patrones en el ámbito del comportamiento de las personas y de las relaciones que configuran el ambiente organizacional, es preciso entender a la cultura como resultante del dinamismo de la organización, que está, por lo tanto, bajo la influencia de los factores cotidianos del contexto externo e interno del emprendimiento.

Ese dinamismo se presentó de formas peculiares en emprendimientos sociales conducidos por empresas y por OSC. En los análisis realizados para la composición de este capítulo, se observó que los patrones culturales de dimensiones más visibles están más estructurados en emprendimientos sociales vinculados a empresas. Eso no siempre se origina en valores comunes y compartidos por los miembros de las organizaciones, sino más bien en un proceso de maduración y aprendizaje organizacional, en el interior del cual se va enraizando y consolidando un conjunto de valores que darán sustentación a las entidades a lo largo del tiempo. Se constató que ese proceso de aprendizaje organizacional comienza por iniciativas reactivas de la empresa, normalmente asociadas a presiones del contexto externo. Con el tiempo, se produce una evolución hacia el entendimiento y alineamiento estratégico entre actuación social y empresarial, en un proceso de establecimiento de nuevos patrones de relación con los grupos de interés y consolidación del compromiso de sus colaboradores, lo que contribuye a una redefinición del papel de la empresa en el contexto social.

A diferencia de la evolución descrita más arriba, los emprendimientos sociales vinculados a OSC parecen tener las bases construidas por su

motivación original, normalmente asociada a la indignación ante desigualdades sociales y omisiones con relación a problemas ambientales. Por un lado, esto parece inducir a la presencia de patrones culturales más intensos y evidentes en esas organizaciones, como aquellos que caracterizan los procesos de liderazgo y de decisión. Por otro, los patrones culturales que se manifiestan en aspectos tales como la estructura organizacional y las políticas de gestión tienden a presentar rasgos más difusos y menos maduros, en los cuales se evidencia el predominio de la informalidad en la cultura.

En ambos tipos de emprendimientos sociales analizados, se detectó la importancia de las relaciones interpersonales y de sistemas de comunicación interna para el desempeño organizacional. En las OSC, tales elementos son esenciales para compartir valores, responsabilidades y atribuciones. En las empresas, las relaciones interpersonales y los sistemas de comunicación interna desempeñan un papel fundamental en la administración de conflictos resultantes de los procesos de delegación de responsabilidades, lo que facilita que se estrechen lazos de confianza entre sus colaboradores. Eso se debe al hecho de que se nota, desde el inicio, la transferencia de procedimientos formales de gestión y organización de procesos de trabajo de las empresas a los emprendimientos sociales a ellas asociados. Al mismo tiempo en que esa tendencia tendría, en principio, la posibilidad de garantizar un camino más corto hasta el efectivo impacto social del emprendimiento, destaca la necesidad de emplear la administración de conflictos y, consecuentemente, de las relaciones interpersonales en la efectiva transferencia de tales competencias empresariales a los emprendimientos sociales.

De esa forma, es imperativo equilibrar las ventajas de productividad —en general, resultantes de la evolución de patrones tecnológicos de producción y gestión— con un mayor grado de humanización en las relaciones de trabajo, para garantizar la apropiación más efectiva de valores y creencias por todos los colaboradores. La simple transferencia de patrones y procedimientos de gestión de las empresas a sus respectivos emprendimientos sociales no parece suficiente para alcanzar la perennidad de la iniciativa, ventajas de escala en sus actuaciones sociales y resultados efectivos de desarrollo sostenible.

Las presiones por el perfeccionamiento de los sistemas de comunicación externa en los emprendimientos sociales empresariales no parecen ser tan intensos cuanto lo son para los emprendimientos sociales de OSC, los cuales necesitan de una interacción más efectiva con el ambiente externo ante la urgencia de conseguir recursos para su supervivencia. Esta

observación puede ser interpretada también como una reflexión acerca de la todavía polémica cuestión de si la actuación social es o no una responsabilidad empresarial. Por lo tanto, la definición de cómo la empresa va a encarar la comunicación de su emprendimiento social es una decisión importante, pues refleja los valores que fundamentan su cultura de responsabilidad social.

La gestión de la cultura organizacional en emprendimientos sociales

Los estudios realizados evidenciaron que la cultura prevaleciente en los emprendimientos sociales se manifiesta principalmente en los procesos de gestión y en el diseño de la estructura organizacional. Además, tres sistemas ofrecen una comprensión más profunda de la cultura organizacional, por revelar la distribución de poder formal e informal predominante: el sistema de comunicaciones internas, el sistema de comunicaciones externas y el sistema de decisiones empleado desde el nivel estratégico hasta el de las operaciones del emprendimiento.

Adicionalmente, como indica la bibliografía especializada en este tema, se observó que los patrones culturales tienden a derivar de valores y presupuestos que surgen del contexto social en el cual el emprendimiento se inserta; por esto, son bastante semejantes a los aspectos culturales que predominan en la sociedad. En virtud de esta inserción, los emprendimientos estudiados muestran diferencias —tanto en la dimensión estratégica como en la operacional— conforme los vínculos más fuertes que tengan sean con organizaciones empresariales o con movimientos sociales.

Otra fuente importante para aprender acerca de los patrones culturales de un emprendimiento reside en las características del ejercicio del liderazgo, tanto desde el punto de vista del perfil de atributos personales y profesionales de los fundadores y principales gestores como desde la perspectiva de la observación de los estilos predominantes en diferentes situaciones y etapas del ciclo de vida de las organizaciones. La influencia conjunta de los patrones culturales manifiestos en las dimensiones de procesos de gestión, sistemas de comunicación, ejercicio de liderazgo y procesos de toma de decisiones viene contribuyendo a que se produzcan cambios en los emprendimientos sociales: del paradigma filantrópico-asistencialista, tienden a ir hacia formas de actuación que pretenden promover la emancipación y la ciudadanía; de organizaciones poco estructuradas y casi informales, asumen gradualmente características de formalidad jurídico-institucional y de formalización de la gestión. Cada una de esas alteraciones influye en el cambio de los patrones culturales y recibe la influencia de estos patrones, desde los más fácilmente visibles

—como la organización de los procesos de gestión utilizando métodos modernos y tecnología avanzada— hasta aquellos más esenciales, como las redes de poder que dominan el modo de ser del emprendimiento.

Evidentemente, estas transformaciones organizacionales caracterizadas por una recreación del emprendimiento en gran escala y, principalmente, por el alcance de los objetivos más profundamente enraizados en su cultura, no ocurren sin que haya fases más lentas y episodios dolorosos. El análisis de cómo las organizaciones enfrentaron incidentes críticos permite no sólo verificar la emergencia de los rasgos culturales prevalecientes, sino también identificar cuáles son sustituidos y cuáles son reafirmados durante ese proceso de transición. Tales situaciones forman parte de la dinámica organizacional y adquirieron mayor frecuencia y velocidad desde los años noventa. Ellas no pueden ocurrir sin el liderazgo de los responsables de la organización, quienes deben estar provistos de competencias y habilidades para administrar la cultura organizacional, tanto en las fases en que el emprendimiento aparenta una rutinaria tranquilidad como en aquellas en que presiones externas e internas provocan turbulencia e incertidumbre.

El análisis de la influencia de los principales patrones culturales en el desempeño de emprendimientos sociales remite a una reflexión igualmente relevante: ¿qué patrones culturales pueden ser mejor administrados y contribuir al desempeño de los emprendimientos sociales?

El fortalecimiento de valores relacionados con la causa social promueve una mayor cohesión de los grupos internos, favoreciendo el desempeño del emprendimiento social. En los dos tipos de emprendimientos analizados, ese fortalecimiento puede ser concretado a partir de la implementación de indicadores de resultados. Lo que se observa en las organizaciones es la relativa resistencia inicial a adoptar tales indicadores, argumentando que todavía no reflejarían el efectivo impacto social previsto para la actuación social. No obstante, la definición de indicadores al principio, aunque sea imprecisa, es fundamental para el nacimiento de un proceso evolutivo de gestión, y contribuye decisivamente a fortalecer el compromiso de las personas con los objetivos de la organización. La implementación de esos indicadores de resultados es también un elemento clave en el proceso de capacitación de los colaboradores, al conferirles la debida visión sistémica e integrada del emprendimiento, esencial para su efectividad.

En la cuestión del liderazgo, el equilibrio entre el ejercicio de la autoridad del líder y la búsqueda de consenso es uno de los principales desafíos que enfrentan ambos tipos de emprendimientos sociales, en un proceso en que la definición clara y objetiva de sus misiones y de las metas que las

viabilizan adquiere fuerte relevancia. O sea, el momento exacto de lograr consenso y hacer prevalecer la autoridad del líder está fuertemente relacionado al grado de necesidad de alcanzar metas preestablecidas por la organización. Es importante que estas sean ampliamente conocidas y compartidas por los colaboradores, para que prevalezca una cultura de compartir la responsabilidad por los resultados. En el caso de la absoluta falta de consenso entre los colaboradores, la autoridad del liderazgo parece ser suficiente para promover la corresponsabilidad de las decisiones tomadas. En este aspecto, los emprendimientos sociales relacionados con OSC parecen estar al frente de aquellos relacionados con empresas, tal vez por presentar patrones culturales más sólidos.

Estas conclusiones permiten afirmar que la cultura organizacional en los emprendimientos sociales es pasible de ser gestionada. Los patrones culturales pueden ser maleables ante la influencia positiva del líder, el perfeccionamiento del sistema de comunicación interna y el desarrollo de sistemas de gestión de indicadores dirigidos a los grupos de interés. Estos elementos, gestionados en conjunto, promoverán la maduración del proceso de aprendizaje organizacional que, en última instancia, podrá potenciar los resultados obtenidos en el emprendimiento social, consolidar una cultura de responsabilidad social y facilitar el alineamiento de los valores económicos y sociales.

Es de resaltar que la valorización de los procesos de aprendizaje constituye uno de los elementos esenciales para la gestión de los aspectos culturales de las organizaciones en general y, en particular, de los emprendimientos sociales como los aquí analizados, pues torna la generación y diseminación del conocimiento una práctica cotidiana y universal que contribuye al desarrollo continuo de la organización y del tejido social en el que está inserta. En este sentido, la adopción de modelos de gestión participativa y de alianzas intersectoriales, que integran el proceso de toma de decisiones entre las autoridades instituidas y grupos de interés externos, contribuye al fortalecimiento de esos patrones culturales, y de ese modo, a un mejor desempeño organizacional.

Notas

- 1 En este capítulo, se utiliza la expresión “patrones culturales” como sinónimo de “patrones de conducta”.
- 2 Definición basada en el abordaje organizacional adoptado por Edgar H. Schein, 1992.
- 3 Esta tipología se basa en el marco conceptual ofrecido en Maria Tereza Leme Fleury y Rosa Maria Fischer, 1996.

- 4 Entre los autores que adoptan el enfoque contextualista, se ha recurrido particularmente a Andrew Pettigrew, de la Universidad de Warwick, Gran Bretaña.
- 5 Este gráfico ha sido desarrollado sobre la base del marco conceptual de Fleury y Fischer, 1996.
- 6 La Cumbre de la Tierra 2002 (o Eco '92, como se la conoció popularmente) es la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, que se realizó por primera vez en Brasil en 1992 y se continuó en una segunda cumbre en Sudáfrica 10 años más tarde. Se la considera un punto de inflexión en la percepción de las problemáticas medioambientales a nivel global. Para más información, véase www.earthsummit2002.org.

Página en blanco a propósito

5

La estructura de la organización

La estructura que llevará a la práctica los objetivos de la organización es un mecanismo clave para el logro de un desempeño superior en la generación de valor social. Este capítulo analiza aquellos rasgos distintivos de la estructura organizacional que, combinados con un conjunto de sistemas o flujos de trabajo alineados con dicha estructura, permitirán una mejor ejecución de la estrategia social de la organización. Con el fin de tener algunos conceptos centrales claros desde el inicio, se entenderá como estructura organizacional a “las maneras en que el trabajo se divide en diferentes tareas y luego se logra la coordinación de las mismas”¹. Asimismo, se entenderá por sistemas o flujos de trabajo, en un sentido amplio del término, aquellos mecanismos que vinculan las partes de la estructura organizacional y permiten que estas operen, considerando entre ellos los sistemas de autoridad, el modo en que se realiza y coordina el trabajo, la forma en que fluye la información en la organización y los procesos desarrollados para la toma de decisiones².

El estudio de la gestión organizacional ha producido una abundante bibliografía dedicada al análisis de las prácticas que permiten un desempeño superior. Diversos autores han enfatizado en sus trabajos la necesidad de estudiar en profundidad las relaciones existentes entre la estrategia, la estructura, la cultura y los sistemas de gestión³. Un equipo de investigadores de la Harvard Business School⁴, por ejemplo, estudiaron las prácticas de gestión de 160 organizaciones que habían mostrado un desempeño superior en su sector en los últimos 10 años de operación. La investigación encontró que la combinación de cuatro factores clave, adecuadamente gestionados, parecía conducir a un desempeño superior; estos factores son: una estrategia enfocada y claramente definida, una cultura orientada al desempeño sobresaliente —elementos que fueron discutidos en los dos capítulos anteriores—, una adecuada implementación de la estrategia y una estructura organizacional flexible, temas centrales de este capítulo. Acompañando a estos cuatro elementos centrales, necesariamente presentes en las empresas de buen desempeño, aparece un segundo grupo de prácticas que refuerzan el desempeño de las primeras, entre las cuales se encuentran: la conformación y retención de un

equipo talentoso, el desarrollo de procesos que promuevan la innovación y la presencia de líderes orientados no sólo al cumplimiento de objetivos, sino también al desarrollo de las personas de su equipo, puntos que serán desarrollados en el próximo capítulo.

Este capítulo pretende enriquecer ese conocimiento aplicado al caso de empresas y organizaciones de la sociedad civil, al llevar el análisis organizacional al terreno específico de la generación de valor social y, en forma paralela, de valor económico en la organización. Como se indica en el capítulo 3, el éxito de los emprendimientos sociales vinculados a las empresas en el largo plazo parece más seguro si ellos están alineados con el logro de los objetivos comerciales estratégicos⁵. Cuando esto es así, los esfuerzos que la organización despliega en los campos ambiental, laboral, social y económico parecen insertarse naturalmente en la gestión, y se hace un mejor uso de los recursos tangibles con los que se cuenta, del talento de las personas que conforman la entidad y de otros activos intangibles, esto es, de sistemas, mecanismos y herramientas de gestión disponibles para su adecuado funcionamiento.

Para lograr un mejor aprovechamiento de recursos y, en consecuencia, un desempeño eficiente en la gestión de los emprendimientos sociales desarrollados por las empresas, conviene examinar diversas hipótesis sobre el tipo de estructura que simultáneamente favorece la efectividad de la organización y combina adecuadamente la generación de un impacto social con el logro de las metas comerciales. Los hallazgos de la presente investigación permiten afirmar que no existe una única modalidad de trabajo en las empresas que han mostrado buenos resultados en su acción social.

Por su parte, en el caso de las organizaciones de la sociedad civil, es necesario examinar con cuidado las diversas formas de organización que favorecen el uso eficiente de los recursos escasos con miras a ofrecer servicios sociales de calidad, en un ambiente de estabilidad económica y sostenibilidad. Esta investigación sugiere que la convivencia de procesos formales con estructuras flexibles facilita la labor de las OSC.

Si bien ambos tipos de organizaciones presentan desafíos particulares en la gestión, el estudio comparativo de sus estructuras organizacionales y de sus modalidades de trabajo puede contribuir a un aprendizaje mutuo. En función de lo indicado, es posible formular dos preguntas centrales que el capítulo pretende responder: ¿qué elementos condicionan que una determinada estructura organizacional favorezca la creación de valor económico y social? Y, a partir de ello, ¿existe una estructura óptima para el desarrollo de los emprendimientos sociales?

La creación de estructuras en las organizaciones y la definición de los sistemas de trabajo bajo los cuales actuará el equipo humano de la entidad son elementos clave en el paso de la estrategia a la acción. En la muestra de las organizaciones analizadas, estas estructuras se ven afectadas por una serie de variables que las condicionan y, a su vez, las mismas estructuras inciden sobre la capacidad de la organización de generar valor económico y social a través de sus emprendimientos.

Por otra parte, la mayor o menor orientación de la organización hacia el logro de objetivos económicos y sociales plantea retos importantes a la gestión de dichos emprendimientos. El análisis presentado a continuación destaca las particularidades del caso de las empresas, así como aquellas propias de las OSC. Las estructuras y sistemas de trabajo identificados a partir del estudio de ambos tipos de organizaciones dan cuenta de los diversos enfoques seguidos en la búsqueda de plataformas organizacionales eficaces para el desarrollo de los emprendimientos sociales.

En cualquier organización que busque la eficiencia y eficacia, la estructura idónea será aquella que facilite la generación y ejecución de las estrategias que se proponga llevar a cabo. El presente estudio sugiere que no hay un único tipo de estructura ideal aplicable a todos los casos, pues esta dependerá tanto de los factores del entorno que afectan a la organización, como del tipo de tareas y el grado de complejidad de las mismas en los emprendimientos sociales que se desarrollen⁶.

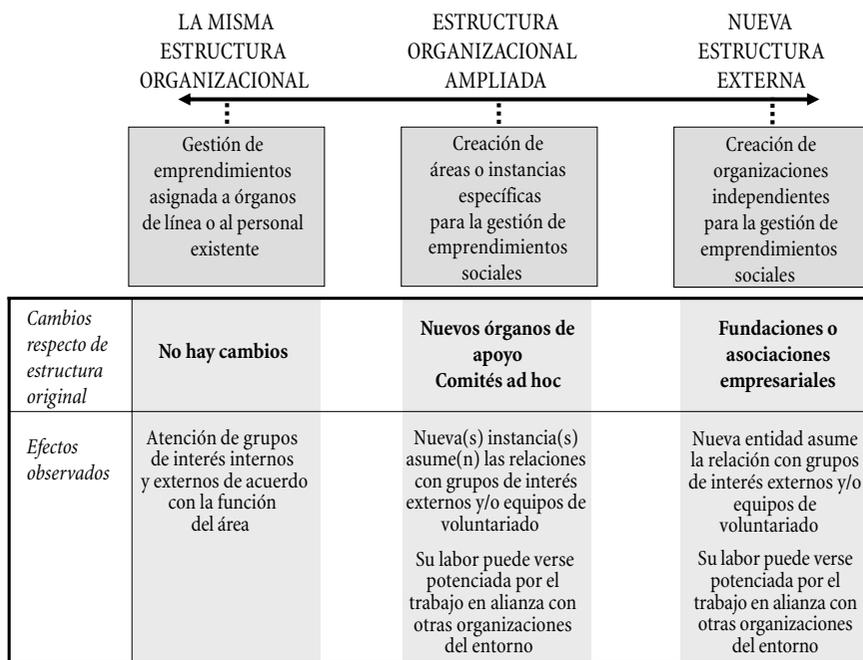
Definidos los objetivos sociales de la entidad y las acciones necesarias para cumplirlos, será necesario diseñar la forma en que se dividirán las tareas y, paralelamente, establecer los mecanismos de coordinación y de integración idóneos para desarrollar un trabajo en equipo. A continuación, se abordará este tema para el caso de las empresas.

Empresas y estructura organizacional

Del estudio de las empresas incluidas en la muestra emergen tres formas básicas de trabajo social que, de acuerdo con el contexto en el que se opera, aparecen como las más efectivas. Es posible ubicar estas modalidades de funcionamiento en un espectro que va desde aquellas situaciones en donde no se afecta la estructura organizacional existente, hasta aquellas otras en donde se crea una organización distinta para llevar a cabo gran parte de los emprendimientos sociales orientados a poblaciones objetivo que la empresa define como prioritarias (véase el gráfico 5.1).

La idea de un espectro que resume las tres modalidades de operación principalmente observadas en las empresas analizadas permite ilustrar las diversas opciones disponibles y el posible tránsito que recorren las distintas

Gráfico 5.1
Estructuras alternativas para la gestión de emprendimientos sociales en empresas privadas



organizaciones a lo largo de su existencia. Algunas de ellas, en forma progresiva, se animan a comprometer mayores recursos y a formalizar en su estructura las funciones encargadas de la gestión de los emprendimientos sociales. De esta manera, en una primera fase prefieren no alterar su organización y asignar las funciones de gestión de los emprendimientos sociales a miembros de su personal ya existente, para luego dar mayor espacio en la estructura formal a las nuevas iniciativas que van cobrando relevancia para la entidad. Ahora bien, no todas las organizaciones recorren las tres modalidades planteadas. De hecho, se podría incluso optar por una estructura organizacional con mayor nivel de formalización y división del trabajo y, luego, debido a factores diversos, adoptar una estructura más sencilla. El efecto combinado de las percepciones sobre algunas cuestiones como la forma más idónea de gestión de los emprendimientos sociales, el marco legal vigente, los ejemplos exitosos visibles de otras iniciativas similares, entre otros factores, es lo que define la estructura cuya implementación resulta más adecuada.

En el caso de las empresas analizadas, resulta significativo encontrar que el 50% de ellas ha formado una entidad distinta de la propia empresa —una fundación— para hacerse cargo de gran parte de sus emprendimientos sociales. Por otra parte, un 25% mantiene la gestión de sus emprendimientos sociales en los órganos de línea de la empresa sin alterar su estructura organizacional; mientras que el 25% restante ha creado una o más áreas encargadas de aspectos específicos vinculados a la gestión de iniciativas sociales.

Para una mejor comprensión, se examinarán con mayor detenimiento las diversas modalidades de la tipología planteada.

Modalidad I: “la misma estructura organizacional”

Esta modalidad se presenta cuando, en los hechos, no se altera la estructura organizacional de la empresa y se asignan las funciones de gestión de los emprendimientos sociales a gerentes de áreas encargadas de los vínculos de la entidad con el entorno, tales como las de Relaciones Institucionales, Relaciones Públicas e incluso Marketing. En algunos otros casos de la muestra de empresas estudiadas, la responsabilidad se mantiene en la gerencia general o es asignada a gerencias de línea que asumen dichas funciones como parte de su trabajo de relación con los grupos de interés vinculados a su actividad. Esto ocurre con los responsables de las gerencias técnicas u operativas, que tienen entre sus funciones el control de la calidad del proceso o el seguimiento del impacto ambiental; con las gerencias o jefaturas de logística, distribución o abastecimiento, que tratan con proveedores y distribuidores; y, por último, con la gerencia de Recursos Humanos, que se encarga de los temas vinculados al personal.

Con esta modalidad de trabajo se generan oportunidades importantes para la integración de valor social en la estrategia comercial de la empresa. En esta situación, los trabajadores asumen con naturalidad, y en forma simultánea, funciones comerciales y sociales.

Como se analiza en el capítulo 2, en las etapas iniciales de los emprendimientos sociales la figura del líder ejerce una función significativa, pues las acciones se desarrollan de acuerdo con una estrategia caracterizada por la escasa sistematización y, en consecuencia, no se produce una alteración significativa en la estructura organizacional vigente. No obstante, en forma gradual, conforme la organización adquiere mayor experiencia, se llevan a cabo ajustes en la forma de gestión de los emprendimientos, de modo que esta se vuelve más estructurada.

Un caso que ilustra este tipo de evolución es la etapa inicial de la gestión de emprendimientos sociales en la empresa peruana Cementos Lima,

en donde la Oficina de Seguridad de Planta y Medio Ambiente centralizó las iniciativas sociales dirigidas a la comunidad y generadas a partir del control del impacto ambiental en la población que reside en los alrededores de la empresa. Al mismo tiempo, en esta compañía las iniciativas vinculadas con el bienestar del personal y sus familias fueron gestionadas por las áreas relacionadas con los temas de recursos humanos. Durante todo el proceso, la gerencia general jugó un rol importante promoviendo el desarrollo de acciones y transmitiendo a los miembros del directorio y a su equipo directivo la necesidad de continuar realizando avances en esta línea de trabajo. A continuación se expondrán algunos aspectos clave de esta modalidad.

Uso eficiente de los recursos. La evidencia encontrada en los casos estudiados indica que, cuando la estructura organizacional no se ve afectada por nuevas entidades que amplían la estructura formal, la organización canaliza sus recursos directamente hacia el objeto de sus emprendimientos sociales, haciendo uso de su capacidad instalada disponible y de su cadena de valor. El caso que mejor ilustra esta situación es el de la Fundación Coca-Cola en Chile, entidad creada por la corporación Coca-Cola y las embotelladoras locales para canalizar sus aportes hacia becas de estudios, programas de formación de jóvenes emprendedores y para la instalación de laboratorios en diversas escuelas del país. La fundación en sí misma es sólo un formulismo legal, pues no cuenta con personal propio. De hecho, a pesar de ser un organismo legalmente separado, opera en la práctica utilizando las estructuras internas de las empresas fundadoras. Por eso, las estructuras de estas organizaciones se mantienen intactas y la gestión de los emprendimientos sociales se inserta en las funciones del personal de la compañía. Para identificar a los beneficiarios de las becas otorgadas, la fundación utiliza a las trabajadoras sociales de las áreas de recursos humanos de las embotelladoras, extendiendo de esta manera su capacidad de llegada a las diversas comunidades en donde actúa la corporación.

Cada parte de la organización cumple un rol social. Como se mencionó anteriormente, en aquellas organizaciones en donde los valores sociales están fuertemente interiorizados por los trabajadores, los emprendimientos sociales son asumidos por gran parte de los miembros sin que ello implique alterar la estructura organizacional. Cada trabajador entiende que en su labor hay un componente social que no se contradice con el componente comercial y, al asumirlo de esta manera, lo integra en su práctica diaria.

El caso de la empresa colombiana Alpina, fabricante de productos lácteos, ilustra este punto pues diversas instancias de la organización asumen

alguno de los varios emprendimientos sociales que la empresa promueve. En efecto, aquellos programas dirigidos a los empleados son administrados por el área de gestión de recursos humanos; los dirigidos a los proveedores son administrados por el gerente de compras y el gerente de marketing de leche; aquellos otros dirigidos a los distribuidores están a cargo del gerente de la división correspondiente y, en general, se sigue este patrón para asignar cada uno de los emprendimientos. La fortaleza principal de este esquema de trabajo es que se logra que los miembros de la organización integren en los procesos principales de la compañía y en su modelo de negocios el conjunto de emprendimientos sociales que se desarrollan.

Según refiere uno de los miembros de Alpina, “a pesar de que no existe una estrategia integral, cada área hace muchas cosas con impacto social dentro de su tema, lo inventa, lo ejecuta [...] los emprendimientos sociales están totalmente alineados con el negocio, y la alta dirección quiere mantener esta iniciativa porque considera fundamental el proceso pedagógico por el cual la compañía da la oportunidad a su gente de participar en la responsabilidad ciudadana y, además, por lo simple que es proporcionar la infraestructura para que la gente que quiere hacer algo —pero no sabe qué— pueda hacerlo”.

Indicadores de gestión que vinculan los objetivos sociales y los comerciales. En la muestra de empresas analizada, las organizaciones que identifican sinergias entre la estrategia comercial y la social establecen indicadores de gestión que vinculan los emprendimientos sociales al logro de los objetivos corporativos.

En el caso de CEMEX, importante empresa cementera mexicana, se ha planteado como objetivo estratégico la “operación sostenibilidad” que tiene como base fundamental la buena relación entre la empresa y la comunidad, el desarrollo de prácticas ambientales responsables y una gestión de sus recursos humanos de excelencia. Por ello, los temas vinculados con los emprendimientos sociales han sido incluidos en el cuadro de mando integral (también conocido por su denominación en inglés, *balanced scorecard*) de la empresa, lo que permite alinear las prácticas y mantener una unidad estratégica a pesar de su compleja estructura organizacional.

La empresa minera brasileña Samarco ha desarrollado un sistema integral de información y control de gestión que promueve la gestión ambiental, la reducción de riesgos en sus operaciones, la definición de metas y la mejora continua. A partir de este enfoque, ha diseñado indicadores de gestión que miden el cumplimiento de las prioridades y objetivos estratégicos

de la organización. Los efectos de la actividad minera en el tema ambiental han llevado a la empresa a tomar medidas para reducir las emisiones en el medio ambiente y el consumo de energía; así, a través de sus acciones de prevención, pudo ahorrar alrededor de US\$6 millones. Algunos otros indicadores evaluados por la compañía buscan mejorar la productividad de los trabajadores, la seguridad laboral y la contribución al mejor desempeño ambiental en sus operaciones.

Principal riesgo y posibles formas de enfrentarlo. Esta forma de organización podría ser adecuada para la situación descrita más arriba, en la que existe una fuerte cultura organizacional y un sistema de trabajo que, en conjunto, favorecen la inserción de los emprendimientos sociales en las operaciones regulares de la organización. Sin embargo, es importante señalar que en algunas entidades que no han sido incluidas en el presente estudio, esta práctica no arroja resultados tan positivos. Son comunes los casos de organizaciones que, por el contrario, mantienen una actitud reactiva en el tema de la responsabilidad social, y sólo ejecutan acciones en la medida en que encuentran dificultades en su relación con la comunidad o con otros agentes sociales. En estas circunstancias, el limitado compromiso de la organización para atender estos temas podría conducir a la asignación de tales encargos al personal ya existente en la empresa, sin llegar a comprometer demasiado tiempo u otros recursos organizacionales en esta tarea.

En este sentido, existe el riesgo de que los emprendimientos operen como iniciativas desarticuladas que desaprovechan posibles sinergias entre las diversas áreas involucradas. Por ello, se deberán realizar esfuerzos para no perder la visión común de la estrategia social, definiendo políticas que rescaten la relación entre estas acciones y los objetivos estratégicos de la organización, y que aseguren una asignación eficiente de responsabilidades.

Modalidad II: “estructura organizacional ampliada”

Esta modalidad se presenta cuando la gestión de los emprendimientos sociales se concentra en una o varias instancias responsables del tema en la propia organización. Esto no quiere decir que deberá crearse necesariamente una nueva unidad formal dentro de la estructura, o independiente de ella, pues la organización podrá valerse para cumplir su rol social de mecanismos menos estructurados de trabajo basados, por ejemplo, en la formación de equipos ad hoc a los que se les asignará el desempeño de esta función, o del trabajo conjunto con otras organizaciones del entorno bajo el mecanismo de redes institucionales o alianzas estratégicas. De esta

forma los objetivos sociales y los comerciales pueden continuar manteniéndose alineados.

Un caso que ilustra esta categoría es el de CANTV, empresa venezolana líder en telecomunicaciones, privatizada en 1991. Esta compañía centralizó por varios años la gestión de su Fondo Social y otras iniciativas de carácter filantrópico en una típica área de apoyo en la organización, la gerencia de Comunicaciones y Asuntos Públicos y, concretamente, el área de Relaciones Institucionales. Esta fue responsable de administrar el Fondo Social, que asignaba recursos a varias organizaciones sociales del entorno con un enfoque filantrópico. Para decidir qué proyectos debían ser apoyados por el Fondo, la empresa constituyó un comité conformado por varios de los principales directivos, lo cual reflejaba el interés estratégico que tenía en el área social. Este tema resultaba de gran importancia para ellos pues consideraban que la acción social de CANTV respondía a valores centrales de la organización. A partir de 2003, para la dirección y, especialmente, para la gerente de Asuntos Regulatorios, fortalecer las relaciones con el Estado venezolano era un asunto estratégico. Ellos pensaban que una manera de lograrlo era a través de la administración directa de un proyecto social propio que mostrara las competencias de la empresa y que fuese más efectivo que el Fondo Social, con la finalidad de establecer alianzas con el gobierno. De esta forma, nació el programa Super@ulas de CANTV a fines de 2003, el cual quedó bajo la unidad de negocios Empresas e Instituciones, que respondía ante la vicepresidencia de la empresa.

Mayores señales de compromiso. Uno de los aspectos positivos de la presencia de una o varias instancias identificables que concentran la función de gestión de los emprendimientos sociales es el de ofrecer señales de compromiso al resto de la organización y al entorno. En el caso de MRW, empresa española dedicada a los servicios de mensajería, la organización tiene, como parte de los órganos de línea, unidades específicas encargadas de ejecutar los programas sociales internos y externos. En el frente externo, creó la dirección de Acción Social y Patrocinio y, en el interno, el departamento de Relaciones Corporativas encargado de los temas de comunicación y de los aspectos vinculados con el desarrollo del personal. Además, debido a que trabaja a través de la concesión de franquicias a empresas concesionarias, estableció un comité de Ética y Arbitraje que define el desarrollo de nuevos productos y servicios.

Hacia una mayor especialización de funciones. Por otra parte, en la medida en que los emprendimientos sociales son más numerosos o van adquiriendo mayor complejidad en su naturaleza y alcances, las empresas logran mayor eficacia cuando progresivamente van descentralizando su

gestión en nuevos órganos creados para tal fin, que cuentan con un equipo humano propio y con las competencias requeridas para desempeñar adecuadamente su función. Este es el caso de C. A. Ron Santa Teresa, empresa productora de este licor en Venezuela, cuya estructura evolucionó como respuesta al crecimiento de su actividad social. El municipio en el que opera afronta diversas problemáticas, entre las cuales se destacan la invasión de tierras cercanas por pobladores en situación de pobreza, la presencia de jóvenes delincuentes y la escasez de planes de vivienda; pero también es una zona con una gran potencialidad como atractivo turístico. Para dar respuesta a los problemas, la empresa promovió la constitución de organizaciones específicas que gestionan los programas sociales y convoca a otros actores del entorno para establecer alianzas estratégicas y generar sinergias. En forma paralela, creó consejos directivos conformados por sus funcionarios de más alto rango para hacer un seguimiento adecuado de las iniciativas. En el interior de la organización, dos áreas concentran la mayor parte de la gestión de los proyectos sociales: la gerencia de Relaciones Institucionales y la gerencia de Proyectos Comunitarios, dedicada exclusivamente a la planificación, ejecución y control de los proyectos de inversión.

Inditex, empresa española de la industria del vestido y la moda, pone un énfasis significativo en las prácticas laborales que aseguren un trabajo digno como eje de su enfoque socialmente responsable. Además de adoptar este enfoque en el interior de la empresa, lo extiende a lo largo de su cadena de producción, distribución y ventas. Cuenta para ello con un departamento de Responsabilidad Social Corporativa, un consejo social integrado por reconocidos representantes de la sociedad civil con los que establece una plataforma de diálogo, y se vale de organizaciones auditoras externas para asegurar que su código de ética sea utilizado en toda la cadena de suministro.

Necesidad de evitar superposiciones y conflictos internos. El análisis de los casos pone en evidencia que es de especial importancia definir claramente las funciones en las áreas involucradas y afinar los mecanismos de coordinación, pues se corre el riesgo de que varias instancias de la empresa consideren como suyas la responsabilidad por la conducción de los emprendimientos, ocasionando con ello una duplicación de esfuerzos o, lo que es quizá peor, entorpeciendo las buenas relaciones dentro de la organización y con los actores externos. El caso de la empresa minera Antamina ejemplifica las dificultades que pueden surgir cuando dos áreas de la misma organización deben gestionar, cada una desde la perspectiva de su función, las relaciones con la comunidad. En este caso, el área de

Relaciones Comunitarias tenía la responsabilidad de resolver los conflictos de corto plazo con la población para poder asegurar la pronta operación de la mina. Por ello, optó por reubicar a los pobladores cercanos a la zona de extracción, pero no consideró una serie de factores sobre sus condiciones y estilos de vida, y capacidad de readaptación en zonas diferentes de aquellas en donde habían vivido durante muchos años. Simultáneamente, otra instancia de la empresa, el área de Desarrollo Comunitario, era la encargada de manejar los proyectos de inversión social orientados al desarrollo sostenible de la región y de la misma comunidad. Cuando el personal de esta área se acercó a la comunidad para trabajar los proyectos de desarrollo, encontró resistencias en algunos pobladores debido a la primera experiencia que estos habían tenido con la empresa a través del área de Relaciones Comunitarias. Si bien la compañía separaba ambas funciones en unidades diferentes, le resultaba compleja la coordinación de tareas cuando ambas áreas debían tratar con la misma comunidad para cumplir con objetivos que habían sido establecidos en plazos diferentes y con prioridades distintas.

Necesidad de involucrar a toda la organización. Podría surgir otro problema si uno o más órganos específicos que están formalmente encargados de la conducción de los emprendimientos sociales transmiten a los miembros de la organización la idea de que esta función es de su exclusiva competencia. De esta forma, perderían de vista que cuando los miembros participan en el desarrollo de estas acciones, se fortalecen los lazos de pertenencia a la organización y el compromiso con sus objetivos y valores; además de que se potencia la acción de la empresa con la participación de un grupo más amplio.

Cuando se busca recoger información de la comunidad sobre sus requerimientos y opiniones respecto de su relación con la empresa, el personal constituye un mecanismo clave para hacerlo. Un ejemplo ilustrativo es el de la empresa mexicana CEMEX, que está implementando un conjunto de acciones para mejorar sus relaciones con la comunidad. Para ello se propuso facilitar el contacto continuo de la compañía con su personal de planta y desarrollar actividades de entrenamiento, con la finalidad de que este incorporara en sus labores rutinarias la función de recoger información sobre los intereses de la comunidad y de anticipar la aparición de potenciales problemas. Como manifiestan los directivos de CEMEX, la gestión de acciones de responsabilidad social es un asunto que no debería estar limitado al campo de la comunicación, sino que tendría que convertirse en un tema de gestión operativa y de desarrollo de capacidades dentro de la organización.

Modalidad III: “nuevas estructuras externas”

Esta modalidad se presenta cuando se forma una organización distinta de la empresa, con personería legal propia, aunque con un sistema de gestión que no siempre es totalmente autónomo. La creación de una nueva organización responsable de la conducción de los emprendimientos sociales puede venir acompañada de la conformación de alianzas estratégicas con otros agentes sociales y/o de la conformación de redes de trabajo interinstitucional para mejorar el alcance de las iniciativas en marcha.

Si bien la presencia de una entidad independiente de la empresa, que gestiona gran parte de sus emprendimientos sociales, puede ser entendida como un posible distanciamiento entre los objetivos comerciales de la organización y la acción social desplegada, la evidencia hallada en este estudio indica que las organizaciones que han optado por esta separación consideran como un factor estratégico en el desempeño corporativo el mantener buenas relaciones con su entorno, y en muchas ocasiones han creado fundaciones empresariales como resultado de la gran envergadura de su inversión social. Evidentemente, como se verá más adelante, uno de los grandes desafíos que presenta este tipo de estructura organizacional para la empresa es el diseño de mecanismos de comunicación y coordinación que estrechen sus lazos con la fundación. A continuación, se presentan algunos aspectos clave de este mecanismo.

Una cara visible hacia el exterior. La creación de una instancia identificable que concentra la función de gestión de los emprendimientos sociales ofrece señales de compromiso y, en este caso, permite que la organización muestre una única cara visible que lidera el tema y agiliza los canales de comunicación con el entorno. En el caso de la Fundación Arcor, creada por la empresa argentina productora y exportadora de golosinas, su presencia logra tal importancia en el entorno que en los países donde opera busca la generación de alianzas estratégicas con otras fundaciones y organizaciones de la sociedad civil para el desarrollo de proyectos conjuntos. La fundación refuerza en la comunidad la imagen de la empresa como promotora del desarrollo local, buscando que los proyectos que apoya tengan, además de sostenibilidad, una contrapartida de inversión de las instituciones socias.

En el caso del Grupo Abril de Brasil —importante grupo empresarial especializado en la edición de revistas ampliamente conocidas en ese país—, el énfasis está puesto en el mantenimiento de una línea ética y de responsabilidad social en su trabajo editorial en los medios de comunicación que maneja —revistas, sitios de Internet, televisión y libros didácticos—, así como en una serie de acciones en favor de la educación, cultura,

salud y medio ambiente. Estos objetivos del grupo empresarial, fuertemente entrelazados con la razón de ser de sus empresas, establecen como cara visible de su acción social la Fundación Civita, que centraliza la edición de publicaciones orientadas a mejorar la calidad de la enseñanza y al perfeccionamiento docente, al programa de voluntariado de las empresas del grupo y a otras acciones específicas en los campos antes mencionados.

En esta misma línea, se destaca el caso de la Fundación Educar, del conglomerado del Grupo D. Paschoal de Brasil, en donde la intención expresa fue “concentrar los programas sociales del grupo, con foco en la educación”. Inicialmente, las empresas mantuvieron una visión asistencialista en sus emprendimientos sociales; sin embargo, la creación de la fundación cambió esta situación en 1998 cuando esta definió su estrategia de “multiplicar e influir” en el campo educativo como nuevo norte de sus acciones. Otro caso similar es el de la Asociación Atocongo, creada por la empresa peruana Cementos Lima, que ha logrado centralizar la acción filantrópica y la mayor parte de las acciones de inversión social en la figura de la asociación, evitando las duplicaciones de apoyo y las múltiples formas de abordar lo relativo a las demandas y requerimientos de la comunidad, lo que previamente había llevado a la empresa hacia un desorden en su estrategia de relación con la comunidad.

Posibilidad de conformar un equipo idóneo. Cuando se crea un organismo independiente para conducir los emprendimientos sociales, se propicia la conformación de un equipo humano escogido para desarrollar tales acciones, lo que ofrece la posibilidad de seleccionar personal especializado en los temas que competen a la nueva institución. En función del ámbito de acción que se quiera abarcar (social, ambiental, productivo, laboral, económico o político), se podrá definir la conformación de equipos multidisciplinarios.

Si bien la creación de una fundación empresarial no implica necesariamente conformar un amplio equipo con personal nuevo, es una buena oportunidad para evaluar con qué competencias individuales se cuenta para el desarrollo de los emprendimientos sociales. A partir de esta evaluación, la empresa podrá definir si requiere incorporar nuevo personal o si hará uso de quienes ya se encuentren trabajando en la organización, a los que se les asignarán labores enmarcadas en los objetivos de la nueva fundación. Evidentemente, la mayor o menor asignación de recursos dependerá de qué rol le atribuyan los directivos de la empresa a esta nueva instancia.

Este es el caso de la empresa petrolera colombiana Hocol, que ha atravesado a lo largo de su historia varios momentos de inflexión en cuanto a

su enfoque de la gestión social. En efecto, la organización pasó de un manejo centralizado por parte de sus propietarios a una etapa de profesionalismo en la labor por influencia de la transnacional Shell, que fue por algunos años copropietaria de la firma. Más adelante, cuando Shell se retiró, ya se habían sentado las bases para un trabajo social organizado. Inicialmente la empresa desarrollaba sus acciones sociales valiéndose de organizaciones y profesionales subcontratados; sin embargo, en cierto momento se dio cuenta de que para que estas inversiones fueran más efectivas la propia empresa debía manejarlas. De esta manera, trasladó a la Fundación Hocol el manejo de sus inversiones sociales y sus relaciones con la comunidad. Esta decisión los llevó a contratar especialistas en los diversos campos vinculados a sus programas integrales de desarrollo de la comunidad, y la fundación se convirtió en la cara visible de la empresa.

Canales efectivos para involucrar a otros actores. Un factor que refuerza la opción de crear un organismo independiente es que, como entidad sin fines de lucro, este podrá recibir aportes de otros actores del entorno, tales como donantes u organismos que otorgan financiamiento para la realización de proyectos. Así, este organismo puede convertirse en una instancia en la que convergen y se multiplican los esfuerzos en los emprendimientos sociales para lograr un mayor impacto. El caso de Ingenios Pantaleón muestra la existencia de una cartera organizacional de acciones sociales manejada por varias entidades vinculadas a la empresa. De acuerdo con su modelo de acción social, cada iniciativa debe ser sostenible en el largo plazo y debe poner énfasis en las relaciones sociales, reforzando el modelo productivo de la organización. La gerencia de Recursos Humanos se concentra en iniciativas vinculadas con la gestión de personal; por otro lado, la fundación empresarial (Fundación Pantaleón) atiende necesidades sociales más amplias de sus trabajadores; por último, la fundación del gremio azucarero (Fundazúcar) se encarga de atender las necesidades de sus trabajadores a nivel de la industria, y a nivel nacional trabaja en la temática de responsabilidad social empresarial. Cada instancia cumplió una función distinta, movilizando recursos diferentes y produciendo beneficios adicionales para la empresa y la sociedad. Esta asignación de funciones ilustra el proceso de institucionalización de las relaciones de la empresa con sus diferentes grupos de interés; durante ese proceso, esta va transformando su estructura organizacional a lo largo del espectro mostrado en el presente capítulo, hacia la formación de una cartera de instancias organizacionales para cumplir funciones distintas para los diferentes grupos: empleados, comunidades, gremio industrial y sector empresarial nacional. Para asegurar la adecuada coordinación de

las distintas organizaciones, la empresa actúa como elemento vinculante. Asimismo, las coincidencias entre la visión y valores de cada una de estas entidades ofrecen un marco común para el desarrollo de sus emprendimientos.

Necesidad de definir con precisión los ámbitos de acción. Habiendo llegado a este punto, el lector podrá pensar que la creación de una asociación o fundación con independencia legal de la empresa puede constituir la opción más adecuada. Sin embargo, existen ciertos aspectos que deben ser adecuadamente gestionados de modo que se eviten algunas dificultades. Por ejemplo, la creación de una entidad independiente en su figura legal requiere inversiones iniciales relativamente significativas si se decide que la nueva organización debe contar con personal nuevo y propio. Casos como el de la Fundación Coca-Cola y la Fundación Acindar descritos líneas arriba demuestran que esta no es la única forma de concebir la nueva organización, pues si bien existe la figura jurídica de una fundación independiente, en la práctica se logra involucrar al personal de la empresa en el desarrollo de las acciones sociales.

Asimismo, no siempre resultará sencillo definir qué iniciativas pasarán a la fundación y cuáles quedarán en la empresa, sobre todo cuando ambas deben vincularse con la misma comunidad para tratar temas variados, o cuando no hay acuerdo en la organización respecto de si las iniciativas gestadas por los ejecutivos de la empresa antes de la creación de la fundación deben o no pasar a la nueva institución. En la empresa peruana Cementos Lima, por ejemplo, el ejecutivo responsable de los temas ambientales era quien habitualmente recibía solicitudes de la comunidad, que con regularidad mide los niveles de impacto ambiental debido a las operaciones de la empresa. Al crearse la Fundación Atocongo, la comunicación entre este ejecutivo y el gerente de la fundación se volvió muy importante para compartir de mejor manera la información recogida del entorno, así como para dar retroalimentación a la comunidad sobre el nivel de avance en los emprendimientos, pues la población pedía respuestas a ambas organizaciones. Este tipo de situaciones han sido resueltas por algunas empresas de la muestra estudiada, manteniendo la gestión de los temas ambientales como responsabilidad de los órganos de línea de la empresa, pero coordinando con la fundación empresarial las actividades de promoción y educación ambiental entre la población.

Necesidad de establecer mecanismos de vinculación con la empresa. La existencia de dos organizaciones separadas puede hacer que la empresa pierda contacto con los emprendimientos sociales y, por eso mismo, se refuerce la idea de que se trata de asuntos desvinculados con su quehacer.

Más específicamente, los directivos podrían considerar que la atención de los temas sociales corresponde a la nueva entidad creada y, en consecuencia, no incluir objetivos de este campo de acción en los planes estratégicos de la organización. De esta forma, difícilmente el emprendimiento social desarrollado promoverá y fortalecerá las competencias organizacionales centrales, y se perderá la alineación entre la creación del valor social y valor económico.

Por otra parte, es deseable que aquellas empresas que crean organizaciones externas capitalicen su experiencia acumulada en el campo de la gestión. Cuando esto ocurre, se observa que la nueva asociación o fundación generalmente adopta las buenas prácticas y sistemas de trabajo de la empresa que le dio origen. Incluso, en varios de los casos estudiados, la empresa asigna a su propio personal funciones administrativas en el interior de la nueva entidad.

En la modalidad anterior, cuando la empresa sólo amplía su estructura para dar cabida a nuevas instancias organizacionales, habitualmente capitaliza sus experiencias de gestión, pues esta nueva unidad o área se inserta inmediatamente en la estructura de la organización. En cambio, en el caso de la creación de una entidad externa, la que teóricamente debería sacar provecho de las competencias organizacionales de la empresa fundadora, se observa que esto ocurre con poca frecuencia, es decir, las fundaciones no siempre adoptan las buenas prácticas y los sistemas de gestión más modernos de las empresas que les dieron origen.

Dos casos argentinos en los que se evidencia un buen aprovechamiento del conocimiento de la empresa en materia de gestión pueden ejemplificar este punto. El primero de ellos es el de la Fundación Arcor, que se inició con personal inexperto en temas sociales; sin embargo, un claro proceso de profesionalización tuvo lugar cuando asumió la gerencia general una persona especializada en esos temas. La estructura de la fundación es una matriz en donde los expertos se agrupan por áreas y sirven a los diversos programas, que tienen, a su vez, cabezas responsables. Como medida adicional, la empresa trasladó a la fundación a algunos de sus especialistas en gestión, lo que permitió capitalizar su experiencia desarrollando una gestión administrativa profesional. Para informar al personal de la empresa sobre emprendimientos en marcha, la fundación publica boletines periódicos, incluye notas informativas en la revista institucional y elabora un informe anual de sus principales actividades. Según refiere Arcor, el tema clave está en no dejar únicamente en manos del líder la vinculación con la empresa y alinear los procesos a través del consejo directivo en el que sus funcionarios y fundadores participan. La Fundación Arcor se ha sometido

incluso a un equipo auditor externo que evalúa la imagen y el conocimiento de sus actividades por parte de los empleados de la empresa.

En el caso de la Fundación Acindar, creada por Acindar S.A., empresa de la industria argentina del acero, se trabaja con un plantel de sólo tres miembros que se apoyan en dos asesores externos para supervisar los resultados de los proyectos que patrocinan. La fundación desarrolla el esquema de alianzas con otros actores del entorno para conducir sus proyectos y cuenta con personal docente especializado en cada programa educativo. Asimismo, se sirve del personal de la empresa para el desarrollo de funciones como las de marketing y comunicaciones.

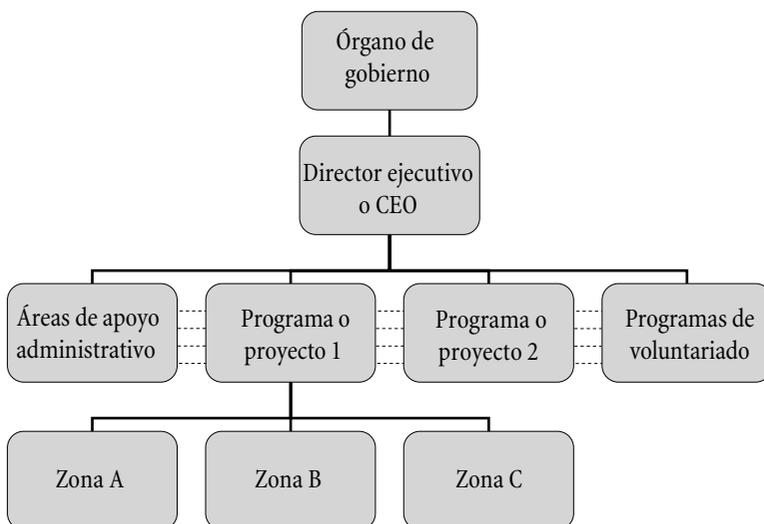
Conocidas las tres modalidades de estructura organizacional identificadas en las empresas estudiadas, cabe preguntarse si existen otros factores como antigüedad, tamaño o tipo de emprendimiento que inclinen a los directivos a optar por una de ellas. A partir de la investigación realizada, se puede concluir que en la muestra de empresas estudiadas la antigüedad de la organización no condiciona sustancialmente el tipo de estructura utilizada para la gestión de los emprendimientos sociales. En algunas organizaciones con varios años de existencia, el desarrollo de proyectos de inversión social puede ser reciente. Las evidencias disponibles sugieren que son más bien los factores relacionados con la experiencia de la empresa en el desarrollo de emprendimientos sociales de envergadura (y no sólo auspicios económicos o donaciones) y el grado en que los directivos identifican que sus proyectos tienen el potencial de generación de valor social y valor económico para la empresa, los que más parecen influir en la mayor asignación de recursos humanos, económicos y materiales a estas iniciativas y, en consecuencia, en la adopción de formas organizacionales nuevas como la creación de áreas específicas para el trabajo social o la creación de fundaciones empresariales.

OSC y estructura organizacional

Predominio de estructuras organizadas por proyectos o programas

En el 95% de las OSC investigadas predomina claramente una estructura organizacional que agrupa en dos grandes áreas a sus “direcciones” o “coordinaciones”. La primera está referida al conjunto de programas o servicios centrales ofrecidos por la organización; y la segunda, contiene las áreas administrativas o de gestión que apoyan tanto a los otros órganos de línea como a la institución en su conjunto. Casi siempre, ambos tipos de áreas se encuentran al mismo nivel jerárquico y, cuando las organizaciones abarcan un radio más amplio de influencia, la estructura suele presentar en el siguiente nivel un sistema de trabajo descentralizado basado en zonas

Gráfico 5.2
Típica estructura formal de una OSC



geográficas y/o poblaciones atendidas. Es posible también encontrar organizaciones donde el primer nivel de agrupación utilice el criterio zonal, y luego, un siguiente nivel incorpore oficinas o equipos por proyectos (véase el gráfico 5.2).

Este tipo de estructura adquiere las características de una modalidad matricial, propia de las organizaciones conformadas por profesionales y personal técnico especializado, en donde las áreas de apoyo albergan a especialistas tales como los contadores, financistas, asesores legales, expertos en marketing, entre otros; mientras que las áreas de línea reúnen a los expertos en la problemática social y al personal que realiza el trabajo de campo.

La naturaleza de la estructura matricial permite a la organización adaptarse a la dinámica de inicio, desarrollo y término de programas y proyectos con un horizonte temporal determinado. De esta forma, cuando un proyecto se inicia, al requerir un equipo de gestión y otro de operación, se le asigna un grupo de trabajo responsable que puede simultáneamente participar en varios proyectos a través del tiempo. Al término de aquel, el equipo puede ser disuelto y el personal reasignado a nuevas actividades.

Si bien la estructura descrita no es la única modalidad de trabajo posible entre las organizaciones estudiadas, es común encontrarla en las asociaciones sin fines de lucro. En los casos en los que esta modalidad de

trabajo no es adoptada, las organizaciones que requieren actuar en diversas zonas geográficas o que cuentan con un número importante de programas o proyectos con temáticas y orientaciones distintas, pueden optar también por mantener una única estructura centralizada por funciones que gestiona la totalidad de actividades desarrolladas. Para lograr un buen desempeño, estas organizaciones se valen de mecanismos de coordinación, tales como la conformación de comités de trabajo, la realización de reuniones periódicas de intercambio de información, los procesos de supervisión y de seguimiento, entre otros, procurando que no sea necesaria la creación de nuevas instancias formales en la estructura de la entidad para administrar cada programa, proyecto, población o zona atendida.

Para citar sólo algunos casos ilustrativos, es posible mencionar a Crear Vale la Pena, institución argentina que centra su enfoque en la promoción del arte; en ella coexisten, en un mismo nivel jerárquico, las direcciones de programas sociales con otras que dan soporte a las primeras. De esta manera, sus principales programas (educación, producción artística y organización social) son apoyados en su operación por las direcciones de Desarrollo de Recursos, Comunicación, y Administración, Finanzas y Control. Algo similar ocurre con Colsubsidio, institución colombiana que cumple funciones de protección social y que, en esa línea de trabajo, ofrece servicios de vivienda, educación y recreación, marketing social, ahorro y crédito, y salud. Si bien reúne bajo la dirección administrativa tanto las áreas responsables de los servicios que ofrece como las áreas administrativas, en los siguientes niveles jerárquicos se descentraliza la gestión de aquellos departamentos que buscan ser autosostenibles, hasta el punto de que se crean unidades de negocio para su gestión, que están a cargo del marketing social, la salud, la recreación y la educación. Finalmente Labor, institución peruana dedicada a temas de protección ambiental y de desarrollo local, cuenta con dos órganos de línea que trabajan en esos dos ejes. En la medida en que la misión de la organización se amplía y se diversifican los campos de acción, la estructura organizacional acompaña esta evolución y se crean oficinas para cada zona geográfica atendida.

Con la finalidad de comprender el nivel de madurez de las organizaciones analizadas en esta investigación, resulta relevante destacar que el 75% de ellas se encuentra operando desde hace por lo menos 10 años. Más aún, un 40% del total de las organizaciones tiene una existencia que supera los 20 años. En este caso, la prolongada actividad de estas organizaciones ha llevado a la gran mayoría a desarrollar estructuras organizativas de tipo matricial que facilitan la conformación de equipos de trabajo por programa o proyecto.

A continuación, se analizan las principales implicancias de la adopción de las estructuras organizacionales descritas para el desempeño de los emprendimientos sociales.

Desarrollo del sentimiento de pertenencia o “sentido de cuerpo”

En gran parte de las organizaciones de la muestra estudiada se observa que, tanto las áreas dedicadas al desarrollo de los programas o proyectos, como aquellas de apoyo administrativo o técnico, generan un sentido de cuerpo entre sus miembros; este hecho promueve sinergias positivas debido a la interacción, pero también puede propiciar la emergencia de dos subculturas internas que no siempre conviven en total armonía.

Estas organizaciones emplean varios mecanismos para evitar la formación de una subcultura de expertos sociales y otra de expertos administrativos. Uno de los más efectivos es el observado en aquellas OSC que desarrollan procesos formales de planificación estratégica. Los espacios para la definición de acciones y resultados —sociales y económicos— permiten mayor unidad de criterios en la atribución de prioridades para las metas y en la asignación de recursos. Por otra parte, dado que el lenguaje administrativo no siempre les resulta familiar a los expertos en temas sociales —como tampoco el lenguaje de estos a los expertos en temas administrativos—, la discusión sobre el contenido, alcance e impacto de los emprendimientos sociales se convierte en un espacio de aprendizaje para ambos tipos de expertos. A modo de ejemplo, se puede citar el caso del Hogar de Cristo de Perú, en el cual la dirección ejecutiva realiza reuniones periódicas para coordinar actividades, revisar los resultados financieros alcanzados y promover la participación abierta de los representantes de ambas áreas en las reuniones de planeamiento estratégico, alentando de este modo el aprendizaje y el enriquecimiento mutuo entre las áreas administrativa y social.

Equilibrio entre el poder administrativo y el poder técnico

Dada la naturaleza social de las OSC, la necesidad de generar resultados económicos que aseguren la sostenibilidad financiera de la institución no es siempre bien entendida por quienes desarrollan el trabajo de campo. Las exigencias de cumplimiento de ciertos trámites administrativos, así como la solicitud de rendición de cuentas en las áreas a cargo de los emprendimientos sociales pueden transmitir mensajes que se interpreten como desconfianza o exceso de celo por parte del equipo administrativo, dificultando las relaciones abiertas y cooperativas.

Al mismo tiempo, debido a la naturaleza de la acción social de las OSC, el protagonismo en la actividad diaria lo tienen habitualmente las personas que trabajan en los emprendimientos sociales. Esta realidad puede propiciar que estos individuos no siempre muestren la apertura necesaria para facilitar la labor del equipo administrativo por considerar que tienen una posición superior en la organización. En ciertas ocasiones, esta tensión entre poderes internos puede acrecentarse cuando los directivos de ambas áreas compiten por obtener mayor protagonismo ante la dirección general de la institución.

Un caso que ilustra los intentos por minimizar la presencia de dos subculturas en la organización es el de Intermón Oxfam en España. Esta organización ha venido utilizando, como mecanismo para lograr una mayor integración, la rotación de sus directivos entre las áreas. Por ahora, los intentos realizados han enfrentado algunas resistencias debido a que prevalece el temor de perder la pericia que se tiene en los ámbitos de especialidad. Por otra parte, no todos los directivos se encuentran dispuestos a someterse a estos cambios de áreas, porque sienten mayor identificación con su línea de trabajo habitual, quizá porque la comprenden mejor. A pesar de ello, la experiencia descrita resulta ser un esfuerzo importante en la búsqueda de una movilidad no sólo vertical, sino también horizontal dentro de la organización, lo que puede favorecer el aprendizaje lateral.

Generación de redes de organizaciones y creación de supraorganizaciones de coordinación del trabajo en las OSC

Es importante destacar la presencia de alianzas de organizaciones que promueven el trabajo en red de las instituciones que las integran, potenciando de esta forma la capacidad de cada organización individual y convirtiéndose en un poderoso mecanismo para el logro de objetivos institucionales compartidos. Estas alianzas se incorporan en nuevas organizaciones que las gestionan con estructuras formales creadas para tal fin.

Cuando las OSC adquieren mayor relevancia en su actividad, generalmente debido a su experiencia de trabajo y al importante impacto de sus emprendimientos sociales, su ámbito de acción suele empezar a expandirse a nivel geográfico y se crean nuevas sedes, organizaciones asociadas o redes de organizaciones. Al mismo tiempo, esto despierta la necesidad de crear supraorganizaciones que actúen como coordinadoras, organizaciones centrales, asociaciones o federaciones de instituciones.

La muestra estudiada ofrece abundantes ejemplos sobre este tipo de redes y de trabajo conjunto. A continuación, se resumirán algunas buenas

prácticas identificadas, así como ejemplos sobre cómo son llevadas al terreno de la acción.

Gobierno de la supraorganización. Debido a la necesidad de conformar un ente que represente a las organizaciones asociadas, las redes de OSC suelen constituir un consejo de administración que reúne a representantes de cada institución participante. Si bien cada organización miembro de la red mantiene su propia identidad —su propia personería jurídica, equipo humano y sistema de gestión—, este consejo provee los espacios necesarios para que cada OSC exprese sus puntos de vista y ponga a disposición del grupo su conocimiento especializado.

Entre las redes de OSC analizadas, existen casos de gran complejidad en los que las organizaciones centrales operan a través de filiales y requieren de sistemas de trabajo más estructurados y formalizados. En estas situaciones han desarrollado sistemas de planificación participativos y en cascada en los que, una vez que la supraorganización define las metas estratégicas, cada organización se alinea y define las propias, así como también sus planes de acción. Por otra parte, para el adecuado seguimiento de las acciones de la red, han desarrollado sistemas de información con el apoyo tecnológico necesario para dar transparencia a la gestión y para compartir objetivos, planes e indicadores de desempeño.

Fe y Alegría, cuya actividad se originó en Venezuela en 1955, hoy en día provee servicios educativos en toda América Latina. En esta organización se otorga una autonomía significativa a la operación de las direcciones nacionales, y se logra la coordinación a través de los procesos participativos de planeamiento estratégico. Con el fin de garantizar la unidad de propósitos, la Federación Internacional de Fe y Alegría desarrolla el Plan Global de Desarrollo y Fortalecimiento Institucional. Mediante un proceso participativo e iterativo, el borrador del plan es preparado por el comité ejecutivo de la federación, con el apoyo de un equipo técnico. Este documento se somete a la consideración de los directores nacionales hasta definir las prioridades estratégicas. A partir del plan general, cada país elabora su propio plan, el cual será compartido a través de un sistema de información con todas las organizaciones de la confederación.

Adicionalmente, un interesante mecanismo que mantiene en contacto permanente a las diferentes instancias de la entidad son los llamados “encuentros verticales”, o reuniones de individuos de todos los niveles de la organización. En estos encuentros, cada coordinador de área en un plantel educativo planifica con los docentes y trabajadores, y hace el seguimiento de las actividades. Este mismo esquema se repite sucesivamente entre los coordinadores de área y el director del plantel; entre los directo-

res de plantel y el director regional; entre los directores regionales y los directores nacionales; y, finalmente, entre los directores nacionales y la asamblea general de la Federación.

Generación de aprendizaje lateral. Una característica observada en la muestra de organizaciones en red que trabajan en emprendimientos sociales es la intención de desarrollar procesos de formación de cuadros y de capacitación de sus miembros y de sus beneficiarios. Uno de los campos de especialización es el de las actividades de formación para el fortalecimiento de las habilidades de autogestión de la población. Estas redes también requieren sistematizar todos los procesos debido a lo complejo de su labor, y a fin de asegurar su eficacia y generar sistemas de información abiertos para proveer información sobre los planes y hacer seguimiento de los logros.

Corrente Viva, organización dedicada a la asistencia y promoción social en comunidades de São Paulo, proporciona un ejemplo del trabajo en redes buscando alianzas intersectoriales. Las entidades participantes en Corrente Viva, antes de su actuación en red, estaban acostumbradas al trabajo aislado y a la respuesta reactiva frente a las demandas diarias. Su actual organización ofrece el espacio de intercambio de ideas entre instituciones de la red, generando oportunidades de aprendizaje y de perfeccionamiento de la gestión, así como de reflexión conjunta e intercambio de experiencias concretas.

Un caso destacado en México, que ha sido objeto de varios reconocimientos por su modelo de gestión, es del la Fundación del Empresariado Chihuahuense (FECHAC). El modelo desarrollado por esta organización —cuya misión es reconstruir el estado de Chihuahua y sus diferentes ciudades, desarrollando un tejido social que eleve la calidad de vida de la población—, contempla el diseño de un sistema integral de gestión que va desde los mecanismos de financiamiento hasta el desarrollo de procesos operativos concretos predefinidos. FECHAC capta sus recursos de la recaudación impositiva aprobada y hecha por el gobierno local, e invita a participar en sus actividades a empresarios reconocidos por sus respectivas asociaciones; estos comparten su conocimiento experto en los temas relacionados con los programas que desarrolla la fundación y, principalmente, en la evaluación de los proyectos que se quiere poner en marcha en la comunidad. FECHAC opera con un consejo directivo estatal y con nueve consejos locales que representan a las distintas ciudades del estado de Chihuahua. Estos consejos definen en forma participativa las prioridades estratégicas, en las que se observa un énfasis importante en la generación de alianzas con otros actores de la sociedad civil, de modo que se

promueva lo que se denomina “responsabilidad compartida” y “enfoque multialianzas”. En el ámbito de la normalización de procesos, la fundación ha desarrollado manuales de procedimientos a fin de que sus procesos de operación aporten criterios claros para definir y administrar la ayuda a la comunidad.

Búsqueda de sinergias a lo largo de la red. Uno de los objetivos más frecuentes entre las organizaciones que conforman estas redes de cooperación es la búsqueda de sinergias al unir las capacidades de sus organizaciones aliadas. El rol de la organización central es actuar como enlace y coordinadora de aquellas acciones a nivel supraorganizacional, procurando identificar estas capacidades particulares. Por otra parte, esta generalmente asume la promoción de las causas atendidas ante los grupos de interés y representa a sus miembros frente a las entidades de financiamiento, de modo que se facilite la búsqueda conjunta de fondos. Asimismo, con el fin de lograr la convergencia del trabajo entre las entidades participantes, la organización central habitualmente realiza un diagnóstico de capacidades y recursos que se desean poner al servicio del conjunto para potenciar el impacto de sus emprendimientos y atraer nuevos socios o aliados.

En el caso de la Fundación Abrinq, que reúne a los empresarios fabricantes de juguetes en Brasil, se ha logrado aprovechar las competencias de la empresa privada para crear una red sin fines de lucro que busca influir en la política pública sobre la protección del niño y el adolescente en ese país. Entre las mayores fortalezas de las empresas privadas canalizadas en favor de los objetivos de la red, se destacan la generación de contactos y la captación de expertos en temas de infancia y adolescencia; de esta forma consiguen el apoyo de otras instituciones internacionales especializadas en esta problemática, como es el caso de UNICEF.

La Asociación Chilena de Seguridad (ACHS) reúne a un conjunto de empresas interesadas en abordar el problema de los accidentes laborales. Estas decidieron crear una corporación privada, sin fines de lucro, financiada a través de la contribución de sus miembros, que otorgara cobertura total a este tipo de siniestros y que, a su vez, desarrollara programas de prevención que redujeran su ocurrencia. El ámbito de acción de esta entidad se ha extendido de tal forma que hoy en día cuenta con clínicas, laboratorios, institutos de investigación y desarrollo tecnológico, así como también con centros de formación. ACHS tiene un directorio integrado por seis miembros, tres de los cuales representan a los empresarios asociados en la red y tres a los grupos de trabajadores de dichas empresas. Este directorio, que se reúne mensualmente, tiene como principal tarea velar por el buen

funcionamiento de la gestión de la institución y por el respeto de los intereses de empleadores y trabajadores.

El análisis de las estructuras presentes en las organizaciones estudiadas permite identificar una diversidad de modalidades de trabajo, cada una con atributos específicos y con el potencial necesario para propiciar una gestión eficiente de los emprendimientos sociales. De esta forma, el planteamiento de Lawrence y Lorsch (véase la nota 6) resulta aplicable tanto para organizaciones lucrativas como para aquellas sin fines de lucro. El reto de ambos tipos de organizaciones es adoptar una estructura propia o “hecha a medida” que vaya transformando sus características en forma paralela a la evolución de la estrategia de la organización. Así, la estructura organizacional tiene que facilitar el logro de los objetivos institucionales y ser lo suficientemente flexible y dinámica como para enfrentar los cambios que el entorno plantea.

Si bien las organizaciones lucrativas y las no lucrativas enfrentan problemáticas diferentes, en ambas debe ser una tarea constante la búsqueda de formas organizacionales que sean exitosas como plataformas que distribuyan eficazmente el trabajo y que permitan, a su vez, formar un cuerpo bien alineado con los valores sociales organizacionales.

Mientras las empresas deben saber resolver la tensión que genera en ciertas ocasiones el cumplimiento de objetivos económicos y sociales, y deben buscar fortalecer sus competencias en la gestión social de proyectos, las OSC tienen que lidiar con otro tipo de tensión, esto es, la que puede surgir entre el equipo técnico y el equipo administrativo debido a la óptica distinta con la que abordan un mismo problema. En todo caso, el equilibrio entre el desempeño social y el desempeño económico también es deseable en este segundo tipo de organizaciones para asegurar la sostenibilidad del proyecto institucional.

Finalmente, si bien en ambos casos la generación de alianzas con otros agentes del entorno parece deseable, el trabajo conjunto de estos dos tipos de organizaciones (empresas y OSC) parece aportar un nivel de complementariedad valioso. Por ello, la generación de redes de trabajo como una alternativa atractiva para lograr una acción más eficaz pone de manifiesto la necesidad de diseñar mecanismos de operación y gestión que potencien el aporte de cada uno de los miembros de la asociación.

Flujos de trabajo que promueven la efectividad buscada en los emprendimientos sociales

Según lo planteado más arriba, para definir la estructura organizacional más adecuada en cada entidad, es necesario analizar previamente una serie

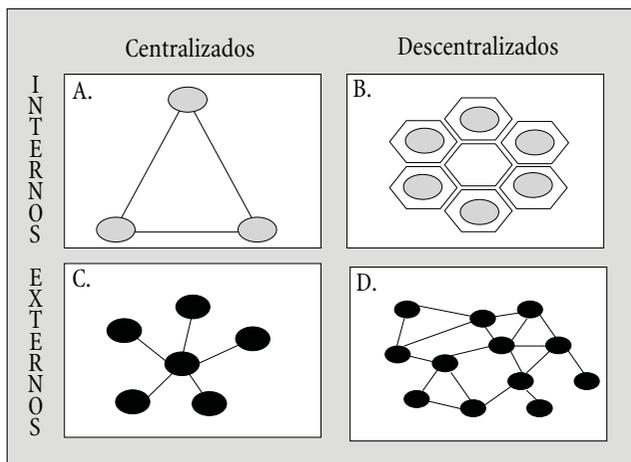
de elementos. Del mismo modo, para lograr el dinamismo y flexibilidad requeridos en dicha estructura, de manera que la organización pueda adaptarse a las situaciones que se le presenten, hay que diseñar sus mecanismos de operación; es decir, los mecanismos de coordinación, los flujos de trabajo y los sistemas de toma de decisiones correspondientes. Estas formas de operación estarán condicionadas por varios factores, entre ellos, el estilo de liderazgo de sus directivos, las principales características de su cultura organizacional y la estructura adoptada.

En el proceso de identificación de los flujos de trabajo más idóneos para cada realidad organizacional, se pueden encontrar varias posibilidades. Aquellas organizaciones de reciente creación y de menor complejidad en cuanto a su estructura organizacional podrán adoptar sistemas de trabajo más centralizados, pues la interrelación de sus miembros se dará en forma más sencilla y natural. Aquellas otras organizaciones en donde las iniciativas sociales son variadas y de naturaleza distinta, posiblemente requerirán de un mayor nivel de descentralización en la toma de decisiones, y recurrirán a equipos de trabajo más autónomos para lograr sus objetivos.

Además, cuando la organización interactúa con otras entidades del entorno deberá enfrentar el desafío de lograr un trabajo coordinado y efectivo, lo que la llevará a establecer algunos otros mecanismos que aseguren el desempeño eficiente de los emprendimientos sociales. En el gráfico 5.3 se identifican cuatro modalidades de operación, que responden a la combinación de características de los flujos de trabajo. En el eje horizontal se presenta el grado de centralización o descentralización de la gestión en cuanto a la toma de decisiones. El vertical ilustra la forma en que el equipo humano de la organización opera, respondiendo ya sea a un mecanismo de trabajo poco vinculado con otras organizaciones del entorno, o a flujos de trabajo preparados para la interacción constante con entidades externas.

En el primer cuadrante, se incluyen aquellas organizaciones con procesos altamente integrados en el interior de la organización; es decir que, para operar, requieren de una baja interacción con otras organizaciones del entorno y, por lo tanto, los flujos de trabajo han sido diseñados para funcionar a nivel interno. Además, se gestionan bajo un estilo altamente centralizado. Este tipo de organizaciones, que tuvo gran vigencia hace algunas décadas, se caracteriza por la importancia clave de la estructura piramidal y de la jerarquía. El cuadrante superior derecho representa a aquellas organizaciones que mantienen poca interacción con otras entidades del entorno para llevar a cabo sus procesos operativos pero que, sin embargo, en su interior han logrado descentralizar las funciones mediante

Gráfico 5.3
Flujos de trabajo como dinamizadores de
la estructura organizacional



A. Procesos centralizados C. Asociación de organizaciones
 B. Trabajo en equipos D. Redes de organizaciones

un estilo de gestión más horizontal y participativo. El cuadrante inferior izquierdo representa a las organizaciones que extienden su radio de acción trabajando con otras entidades del entorno y que promueven la generación de alianzas. En muchos casos descentralizan su accionar a través de sucursales, sedes, subsidiarias, representantes, socios estratégicos u otra modalidad similar. En este caso, para operar requieren de flujos de trabajo que permitan sistematizar las operaciones como grupo, mientras se mantiene el rol protagónico de la organización central en la toma de decisiones. Finalmente, en el cuarto tipo de organización, presentada en el cuadrante inferior derecho, el trabajo se hace en red. Allí se requiere del diseño de flujos de trabajo coordinado entre varias organizaciones con un peso similar en la toma de decisiones y con modalidades de trabajo conjunto y más consensuado.

En lo que se refiere al nivel de centralización o descentralización de la gestión, la investigación realizada ha permitido identificar empresas y OSC que, en la mayor parte de los casos, prefieren ocuparse de los emprendimientos sociales a través de áreas o equipos de trabajo que conocen mejor la problemática tratada, es decir, con un estilo más participativo. Esto ocurre ya sea debido a que dichas áreas o equipos interactúan, por su función,

de manera más directa con los beneficiarios, o debido a que los emprendimientos que desarrollan guardan cierta relación con los objetivos estratégicos inherentes a su labor operativa en la organización.

A este elemento debe agregarse el hecho de que, al analizar la interrelación entre las organizaciones estudiadas y su entorno, se observa que la mayor parte debe tratar con diversos grupos de interés para el desarrollo de su cartera de emprendimientos sociales. Esto hace que, en su mayoría, hayan desarrollado mecanismos de trabajo distintos de los del cuadrante superior izquierdo del gráfico 5.3, que corresponde a una organización más orientada hacia su interior y a estructuras de poder más centralizadas.

En los casos en los que las relaciones entre los directivos y el equipo humano, y entre la empresa y su entorno han favorecido la eficacia de los emprendimientos sociales, se han identificado los elementos que se analizan a continuación.

Adecuada combinación de políticas explícitas y expertos en cada campo para dinamizar los flujos de trabajo. La presente investigación sugiere que la combinación de políticas y procesos explícitamente establecidos, así como la presencia de profesionales expertos en cada campo de acción de los emprendimientos, facilita los flujos de trabajo. Como se mencionó antes, la mayor parte de las empresas examinadas estructura sus procesos en función del grupo de interés al que se dirige el emprendimiento y opera con grupos de trabajo integrados por especialistas en función de la problemática atendida. El dominio técnico de estos compensa cualquier deficiencia en las políticas de la organización, si bien es cierto que esta investigación sugiere que aquellas organizaciones con mayor experiencia en el desarrollo de emprendimientos sociales han ido explicitando sus políticas en forma progresiva.

Hocol, la empresa petrolera colombiana, se define como una organización flexible y versátil, pues cuenta con una estructura organizacional basada en la conformación de equipos de trabajo en función de las especialidades de sus miembros y de los proyectos que desea desarrollar. De hecho, Hocol trabaja con una amplia gama de especialistas para el desarrollo de sus proyectos, asegurando de esta manera la visión integral en la gestión social. En el caso de CANTV, empresa del sector de telecomunicaciones en Venezuela, las iniciativas se desarrollan en unidades que ya forman parte de la estructura de la compañía. Su Fondo Social es coordinado por la gerencia corporativa de Relaciones Institucionales, mientras que el proyecto Super@ulas es liderado por la unidad de negocios Empresas e instituciones, que responde directamente ante la vicepresidencia ejecutiva de CANTV. Esto permite que el emprendimiento se gestione siguiendo

los mecanismos de coordinación y trabajo ya existentes en la empresa. Por su parte, el Fondo Social se vale del personal técnico del área de Relaciones Institucionales, complementado con el soporte de dos asesores externos especialistas en temas sociales.

Mecanismos efectivos de vinculación entre grupos de organizaciones que trabajan en forma conjunta y entre las propias áreas de la organización. Una práctica efectiva, en el caso de las fundaciones empresariales, es la transferencia de los sistemas de trabajo de la empresa conocidos y comprobados. Si bien en estas instituciones la cohesión del equipo que la conforma se produce sobre todo debido a la existencia de valores compartidos, con frecuencia a estas les resulta difícil mantener lazos similares con los miembros de la empresa, razón por la cual se debe realizar un esfuerzo especial para lograr una mayor aproximación que facilite que toda la organización mantenga cierta cercanía con los emprendimientos sociales. En este sentido, le corresponde al consejo directivo de la fundación empresarial, que generalmente cuenta con representantes de la empresa o con sus propietarios, establecer los canales de vinculación entre ambas instituciones. Este es el caso de la Fundación Acindar, en la cual el principal vínculo se encuentra en la participación directa de la familia propietaria de la empresa y de varios de sus directivos en la conducción de la fundación.

Los principales desafíos en este campo están asociados con la necesidad de descentralizar la gestión de algunas áreas de la OSC y, sobre todo, de aquellas que son responsables del desarrollo de programas de gran envergadura o aquellas consideradas como unidades productivas generadoras de ingresos⁷. Esta ampliación de la estructura organizacional y esta mayor diversidad y complejidad de la tarea requieren de mecanismos de comunicación y coordinación adecuadamente planificados, pues sólo así se podrán evitar la yuxtaposición y/o desarticulación de esfuerzos y la creación de pequeños organismos que actúen en forma poco alineada con los objetivos de la organización. En INBio, institución costarricense experta en conservación de la biodiversidad, se han creado las llamadas “unidades estratégicas de acción”, es decir, instancias con mayor descentralización y autonomía en su gestión, vinculadas con los principales programas existentes, y que son apoyadas por una plataforma de servicios centrales requeridos para su buen desempeño. Si bien la descentralización no es total, muchas organizaciones asumen este patrón en su modalidad de trabajo para optimizar el uso de los recursos administrativos, que se comparan entre varios proyectos o programas.

Este mismo tema resulta relevante cuando se analizan las redes de trabajo conformadas entre distintas organizaciones del entorno para el

desarrollo de emprendimientos sociales conjuntos. En este contexto, una práctica saludable es el diseño de mecanismos que permitan el aprendizaje cruzado y una coordinación estrecha entre los distintos eslabones del proceso de ejecución de los emprendimientos sociales. Un ejemplo de ello es el caso de las diversas organizaciones creadas y promovidas por C. A. Ron Santa Teresa para llevar adelante iniciativas en la comunidad circundante, y para lo cual la empresa les ha transferido los conocimientos, habilidades y herramientas gerenciales que ha desarrollado en la conducción del negocio. La característica central de este enfoque consiste en poner un especial énfasis en la creación de organismos independientes para la gestión de los programas que promueve la organización, de modo que las nuevas entidades se autogestionen. Asimismo, esta también busca construir una visión compartida en los municipios en los que desarrolla sus programas, promoviendo actividades en las que la comunidad beneficiaria participe e interiorice los objetivos planteados asumiéndolos como propios. Finalmente, designa a sus ejecutivos de línea como encargados de la supervisión de los proyectos que promueve, asumiendo no sólo el rol de supervisión sino también el de capacitación, al transferir sus experiencias sobre los mejores modos de trabajo.

Objetivos sociales en la planificación estratégica. Los temas vinculados a la gestión y a la toma de decisiones no siempre están incluidos en la planificación estratégica; esto se debe a que el concepto de responsabilidad social corporativa no es uniforme en todas las organizaciones lucrativas. En la muestra de organizaciones estudiadas en esta investigación, aquellas que muestran mejor desempeño alinean los emprendimientos sociales a los procesos de definición y seguimiento de los objetivos estratégicos, desarrollando una relación más estrecha entre la generación de valor social y valor económico. Habitualmente estas organizaciones tienen principios claramente definidos y valores vinculados a la responsabilidad social y al valor de los recursos humanos, lo cual queda reflejado en la gestión de sus procesos.

Coexistencia de procesos formales de gestión y de estructuras flexibles. Si se consideran las peculiaridades de los mecanismos de coordinación y sistemas de trabajo en las OSC estudiadas, se descubre que la supervisión directa y la adaptación mutua son generalmente los mecanismos de coordinación predominantes. Si bien los valores compartidos por el equipo son un claro factor cohesivo y orientan los esfuerzos colectivos, los procesos de planeamiento estratégico formales contribuyen a la mayor efectividad del trabajo del líder. Una virtud de este tipo de organizaciones es la convivencia de los procesos formales con estructuras de gestión más

orgánicas; es decir, estructuras flexibles que se adaptan a las nuevas demandas de la organización y su entorno, y que mantienen, mediante el trabajo en equipo, el dinamismo requerido en la gestión.

GOB, institución que se ocupa de temas ambientales en las Islas Baleares, a pesar de ser una organización compleja pues actúa con representaciones en cada isla, no ha formalizado sus sistemas de planificación, lo que podría ser una debilidad. Sin embargo, emplea constelaciones o grupos de trabajo para proponer sus ejes de acción y muestra un alto nivel de cohesión en el interior de la organización. Además, para su operación, ha incorporado como parte de la estructura formal diversas comisiones de trabajo. Estas comisiones cumplen variados roles, entre los que se destacan: funciones de programación y ejecución de actividades (comisión conformada por el presidente de la organización y un grupo de trabajadores), funciones de seguimiento y supervisión (comisión conformada por miembros de la junta directiva), funciones de coordinación con los trabajadores (comisión conformada por un grupo de directivos), algunas comisiones de investigación en temas específicos (conformadas por personal especialista) y un conjunto de comisiones asesoras en temas de política y educación ambiental (conformadas por personas elegidas por la junta directiva debido a su conocimiento del tema).

En el caso de Crear Vale la Pena, se observa una fuerte centralización en la toma de decisiones, aun cuando los miembros de la organización son consultados para conocer sus opiniones. En cuanto a su modalidad de trabajo, la institución está organizada por programas y servicios, y ha desarrollado equipos de trabajo ad hoc a los que denomina “comisiones temáticas”, que rompen con la lógica territorial de la estructura y permiten un flujo más efectivo de trabajo entre sus miembros. Crear Vale la Pena promueve la formación de centros culturales comunitarios por territorios, en los que se organizan los talleres de formación artística. Para articular las acciones de cada uno de esos centros, se vale de las mencionadas “comisiones temáticas”, integradas por miembros de los tres centros culturales comunitarios existentes. Estas comisiones comparten experiencias y prácticas en temas como producción artística, infraestructura, organización social, desarrollo de recursos y comunicación; de esta forma, se convierten en instancias de coordinación y comunicación, así como de vinculación de la acción global de la institución con la estrategia particular de cada centro. Para que los miembros de las comisiones temáticas puedan desarrollar un trabajo efectivo, sus integrantes son capacitados y supervisados por profesionales voluntarios y por miembros del consejo asesor de la institución.

Los diversos mecanismos de planificación, coordinación y toma de decisiones, así como el diseño de adecuados flujos de trabajo, permiten dar vida a la estructura organizacional. Cuanto mejor se definan estos elementos de la gestión, mejor apoyada estará la estructura organizacional para facilitar un desempeño eficiente de los emprendimientos sociales. Vale la pena destacar que los mecanismos mencionados son válidos para la gestión de cualquier tipo de organización, tenga o no fines de lucro. Sin embargo, los casos citados buscan enriquecer la descripción resaltando algunas peculiaridades encontradas en las organizaciones de cada uno de estos dos grupos.

Lecciones en torno a la generación de valor a través del diseño de la estructura organizacional

El desarrollo de emprendimientos sociales de alto desempeño requiere de programas bien concebidos en cuanto a su importancia y contenido, pero también es aconsejable que se encuentren acompañados de una plataforma de gestión que facilite su ejecución y que haga viable su permanencia en el largo plazo.

Uno de los principales elementos que las estructuras organizacionales adoptadas han buscado preservar es la posibilidad de producir sinergias en la generación de valor social y valor económico. Esta investigación sugiere que no existe una única estructura organizacional idónea que posibilite la generación de estas sinergias. En el caso de las empresas estudiadas, las tres modalidades analizadas han permitido que las organizaciones concilien los objetivos comerciales y sociales, si bien cada una de ellas plantea sus propios desafíos en cuanto a sistemas de gestión. En el caso de las OSC, la evidencia disponible muestra la existencia de significativas similitudes en el tipo de organización adoptada. En efecto, la estructura orientada a la gestión de programas o proyectos presenta mayor flexibilidad para el trabajo social; no obstante, requiere de mecanismos formales de planificación y coordinación para lograr la eficiencia operativa.

Algunos elementos clave que las organizaciones investigadas han tenido en consideración al diseñar sus sistemas de trabajo y la división de tareas son los siguientes:

- **Adaptación.** Del mismo modo en que los cambios del entorno han exigido la modificación o el replanteo de las estrategias organizacionales, este proceso ha llevado a las entidades a repensar continuamente la forma en que diseñan su estructura organizacional y/o sus sistemas de trabajo. El éxito relativo en el desarro-

llo de sus emprendimientos sociales no parece haber estado condicionado en forma exclusiva por la estructura que sostiene su ejecución. Sin embargo, se presume que un sistema de trabajo poco flexible y altamente burocratizado o, por el contrario, con responsabilidades poco definidas, caótico e improvisado, podría haber hecho peligrar los más acertados emprendimientos por fallas en su ejecución.

- **Alineación entre estrategia y estructura.** En las entidades analizadas, el alineamiento de los emprendimientos sociales con la estrategia organizacional parece ser el hilo conductor que facilita un trabajo coordinado y efectivo a lo largo de toda la estructura organizacional. Si bien la responsabilidad por el desarrollo de los emprendimientos sociales en ciertos casos ha estado distribuida a lo largo de esa estructura, a través de sus órganos de línea y/o de apoyo (es claro que en las OSC, por su naturaleza eminentemente social, este papel corresponde a los órganos de línea), es evidente la necesidad de que el proceso de asignación de tareas se realice en forma explícita. En un sentido similar, para que las tareas no resulten desarticuladas, es necesario definir objetivos, plazos y acciones en el marco de los procesos de planificación estratégica que incluyan la gestión de los emprendimientos sociales.
- **Descentralización.** En muchas de las organizaciones de la muestra, la descentralización se convierte en un factor clave dado que complejos emprendimientos sociales requieren generalmente estructuras organizacionales más descentralizadas para operar con mayor agilidad y capacidad de respuesta. Más aún, en ciertos casos, se necesita de la formación de redes que trabajen en alianza, o de la creación de supraorganizaciones en las cuales se complementen las fortalezas de aquellas entidades que se plantean una acción conjunta. Las experiencias de estas organizaciones muestran, sin embargo, que cuando se descentralizan las funciones de ejecución pero no se afinan los mecanismos de coordinación, se corre el riesgo de que los emprendimientos tengan un desempeño heterogéneo y no siempre bien entendido por el resto de la organización o por las instituciones socias que actúan en forma conjunta. Por ello, las organizaciones estudiadas han procurado insertar el desarrollo de estos emprendimientos en los sistemas de fijación de objetivos y de seguimiento de los resultados de la organización, de modo que se tenga evidencia

tangible de lo logrado y se pueda, de este modo, evaluar la necesidad de establecer medidas correctivas o incluso cuestionar la permanencia en el tiempo de algún emprendimiento.

- **Relación con los grupos de interés.** Otro fenómeno observado es el hecho de que la relación de la organización con su entorno se ve fuertemente afectada por la estructura organizacional que se adopta para atender la gestión de los emprendimientos sociales. De hecho, esa estructura puede facilitar o dificultar la gestión de las relaciones de la empresa con los diversos grupos de interés. La multiplicidad de caras visibles de la organización atendiendo temas aparentemente comunes podría conducir a la generación de problemas de comunicación con los grupos de interés y a un desgaste innecesario en las relaciones con estos agentes sociales. Las organizaciones que han manejado adecuadamente esta situación han procurado que cada instancia involucrada en la gestión de emprendimientos sociales tenga claro su papel en el proceso y conozca las políticas que orientan el desarrollo de los emprendimientos. De esta manera, se ha buscado reducir los puntos de conflicto, procurando potenciar la generación de sinergias por la acción compartida y coordinada.
- **Nexo entre lo técnico y lo administrativo.** El estudio de los casos de las OSC indica que resulta esencial promover el trabajo cercano entre las áreas técnicas que atienden los proyectos sociales y las áreas administrativas, de modo que ambas complementen sus esfuerzos y sus competencias en un proceso de aprendizaje conjunto, y, de esa manera, comprendan el rol complementario que cada una juega en el proceso de generación de valor. La estrategia y los procesos institucionales que permiten la creación y ejecución de emprendimientos sociales se han convertido en potentes mecanismos de integración de expertos en distintos campos; de modo que, al formar parte de equipos interdisciplinarios que comparten la responsabilidad conjunta por el cumplimiento de metas de proyectos o programas, adoptan una dinámica de trabajo compartida.

Notas

1. Véase Henry Mintzberg, 1984, p. 26.
2. *Ibíd.*
3. Véanse Alfred D. Chandler, 1962; Raymond E. Miles y Charles C. Snow, 2003; Henry Mintzberg y James B. Quinn, 1991.
4. Véase Nitin Nohria, W. Joyce y B. Roberson, 2003.
5. Este alineamiento resulta evidente en el caso de las organizaciones de la sociedad civil que, por su naturaleza, centran sus objetivos estratégicos en el tema social.
6. Esta idea refuerza lo planteado por Paul Lawrence y Jay Lorsch, investigadores de la Universidad de Harvard, quienes sugieren que se requieren diferentes clases de organizaciones para tratar con diferentes mercados y condiciones tecnológicas, así como también que el tipo de estructura organizacional que se adopte estará condicionando la estabilidad y complejidad del entorno circundante. Gareth Morgan, quien cita el trabajo de estos investigadores y con quien los autores de este estudio coinciden, observa que, como resultado, “no hay un único modo óptimo de organización”. Véase Gareth Morgan, 1991, p. 38.
7. Más información sobre la participación de unidades generadoras de ingresos en las organizaciones no gubernamentales puede encontrarse en el capítulo referido al financiamiento.

Página en blanco a propósito

6

La gestión de los recursos humanos en los emprendimientos sociales

Uno de los grandes desafíos de las organizaciones que desarrollan emprendimientos sociales es la conformación de sus recursos humanos. El trabajo con los diversos grupos de interés requiere de capacidades, habilidades y talentos personales que deben ser desarrollados a través del tiempo procurando que, en la medida en que la organización adquiere experiencia, dichos atributos se trasladen a todos los empleados, y se conviertan en capacidades organizacionales.

A partir de la investigación realizada en empresas y OSC, es posible concluir que aquellas que muestran un alto desempeño en la gestión de su equipo humano son precisamente las que potencian el aporte de las personas con las que trabajan y establecen con ellas relaciones de largo plazo. En la medida en que las capacidades del personal se orienten al desarrollo de emprendimientos sociales efectivos, la organización estará reforzando la creación de valor social y valor económico.

Este capítulo pretende explorar los elementos centrales de un sistema de gestión de los recursos humanos para el desarrollo de los emprendimientos sociales, procurando realizar un análisis paralelo entre la forma en que las empresas y las OSC abordan el tema. A la luz de la investigación realizada, se han identificado algunos elementos clave que permiten a las empresas y OSC conformar equipos efectivos en la gestión de los emprendimientos sociales. Si bien este tema en particular involucra la preocupación por los mismos tópicos, tanto en las organizaciones lucrativas como en aquellas que no lo son, los retos que presenta la gestión y las formas de abordarlos en la práctica de cada una de ellas son distintos y variados. En efecto, las empresas, más habituadas al desarrollo de políticas de gestión de personal orientadas a la generación de resultados económicos, muestran avances significativos en este campo, si bien su principal desafío se ubica en el desarrollo de competencias individuales relacionadas con la gestión de la problemática social. Por otra parte, las OSC estudiadas, generalmente con amplia experiencia en el trabajo de la problemática social, presentan en muchos casos más dificultades en la administración de sus recursos y

en la generación del valor económico requerido para su sostenibilidad. Esto hace que ambos tipos de organizaciones cuenten con ciertas capacidades desarrolladas de manera desigual y que deban aprender unas de otras para lograr equipos humanos altamente efectivos y bien gestionados.

Ante esta realidad, las preguntas centrales que intentará responder este capítulo son las siguientes: ¿cómo generan las empresas y las OSC equipos humanos de alto desempeño en la gestión de sus emprendimientos sociales? Y, a partir de ello, ¿qué las distingue y qué pueden aprender unas de otras para fortalecer el proceso de generación de valor?

Elementos centrales de un sistema de gestión de recursos humanos

La bibliografía reciente sobre gestión de personas da cuenta de la necesidad de un mayor alineamiento de la función de gestión de los recursos humanos con la estrategia organizacional, al ser los individuos que conforman la organización los generadores de un importante capital intangible. En los últimos textos de estrategia y de recursos humanos se ha empezado a llamar a este grupo de personas “capital humano”, entendiendo que detrás de este concepto está su asociación directa con los “activos estratégicos” de la organización.

Un activo estratégico es el conjunto de recursos y capacidades especializadas de la organización que difícilmente son imitables, apropiables o vendibles y que constituyen, por lo tanto, una parte esencial del proceso de creación de valor¹. Desde esta perspectiva, el personal es considerado fuente de un tipo de capital intangible de la organización, que incluye el valor del conocimiento, las habilidades y las capacidades que los individuos poseen, y del que la organización se sirve para el cumplimiento de sus objetivos. Gestionar este recurso implica el desarrollo de estrategias que permitan la generación de ese conocimiento, habilidades y experiencia superiores en el equipo de trabajo² para mejorar la productividad y efectividad de la organización³.

Las organizaciones estudiadas en la muestra han comenzado a prestarle una especial atención al diseño de estrategias de gestión de personal que contemplen las expectativas de los empleados y de otros grupos de interés con los que interactúan. Una organización que desarrolle este enfoque amplio en la creación de valor social tendrá más probabilidades de lograr una ventaja sostenible basada en las personas⁴.

El gráfico 6.1 muestra que la gestión del equipo humano puede ser abordada desde tres perspectivas clave.

Gráfico 6.1
Tres miradas alternativas a la gestión de recursos humanos
en emprendimientos sociales



- *Los procesos de contratación, retención y desarrollo del personal, que permitan contar con un equipo calificado para llevar a cabo los emprendimientos sociales.*
- *El desarrollo de competencias, constituyendo un equipo humano que reúna individuos con competencias de gestión y personas con competencias específicas en la atención de la problemática social.*
- *Los mecanismos que promueven el aprendizaje organizacional en el desarrollo de los emprendimientos sociales, que refuercen el sentido individual y colectivo de la generación de valor social y económico.*

Procesos de contratación, retención y desarrollo del personal

Un sistema de gestión de recursos humanos desarrolla un conjunto de procesos que buscan potenciar la calidad del aporte de los individuos durante su permanencia en la organización y que, a su vez, permiten el desarrollo personal y enriquecimiento profesional del trabajador. Estos procesos se inician con la búsqueda en el mercado laboral de personas

con el perfil deseado y culminan cuando un trabajador deja la organización.

Las empresas y OSC investigadas dan muestra de buenas prácticas en esta labor. A continuación, se resaltan algunos de los elementos centrales que han influido en el desempeño de las entidades en este campo de la gestión organizacional.

El caso de las empresas

Las personas en el centro de la estrategia social. Uno de los pilares para la generación de valor en la gestión de personas se centra en el desarrollo de prácticas de alto rendimiento, de modo que se construya y mantenga un inventario de capital humano talentoso⁵. Para que exista coherencia entre los objetivos de la organización vinculados a la creación de valor social, un elemento indispensable es que la entidad actúe como una buena empleadora. Resultaría una contradicción seria encontrar una empresa con altos ideales sociales que no sepa valorar a la persona con la que trabaja. Por ello, en las empresas que muestran buen desempeño en su gestión social habitualmente hay un buen clima laboral y trabajadores fuertemente identificados con la misión organizacional.

Casos como el de Ingenios Pantaleón, importante empresa azucarera de Guatemala, muestran los resultados favorables generados a partir de una gestión centrada en las personas. Según un estudio de clima organizacional realizado en 2003, el personal se siente cómodo y contento con la empresa, y expresa su orgullo por pertenecer a la organización. En sus emprendimientos sociales la entidad muestra especial empeño en mejorar, mediante la capacitación, la calidad de vida de las familias de sus trabajadores y de la comunidad en su conjunto. Por otro lado, logra tasas de retención de personal superiores a sus competidores, lo que genera un efecto favorable en la reducción de los gastos de contratación y adiestramiento y, en consecuencia, una mejor acumulación de su conocimiento especializado. Para citar dos ejemplos concretos que ilustran lo afirmado, en el área de corte, la empresa estima que entre el 85% y el 90% del personal temporal regresa cada año, lo que representa menores costos de entrenamiento para Pantaleón. Por otra parte, cuando se le pregunta a un joven ejecutivo de la empresa, recién egresado de Harvard Business School, sobre las razones por las que eligió trabajar en esa organización, contesta: “Por sus valores y emprendimientos sociales”.

Procesos de contratación centrados en la búsqueda de valores personales. De acuerdo con lo observado en la presente investigación, uno de los principales criterios empleados para definir los perfiles de los trabajadores

que integrarán el equipo a cargo de los emprendimientos sociales, es el referido al grado de coincidencia entre los valores que promueve la organización y los valores personales del candidato. Esta práctica reduce los índices de rotación y mejora los lazos entre el trabajador y la compañía.

En la empresa azucarera Pantaleón, mencionada líneas arriba, sus directivos declaran que “el principal filtro para la contratación es la búsqueda de personal que pueda adaptarse a la cultura organizacional. En algunos casos, cuando se busca personal con experiencia, siempre se tienen presentes los valores morales”.

Un caso destacable que ilustra este enfoque es el de la empresa española de mensajería MRW. Los directivos de la organización declaran que uno de los focos en los procesos de selección de personal es el análisis de los valores personales del candidato y su afinidad con los valores organizacionales. Una frase expresada por uno de los representantes de la empresa pone en evidencia el tema con claridad: “El orgullo corporativo tiene que empezar a construirse desde el mismo momento de la contratación”. En efecto, la búsqueda de un perfil específico de valores personales en los trabajadores de la empresa ha llevado a la misma a favorecer, cuando se debe ocupar un cargo vacante, los mecanismos de reclutamiento interno. En el caso de que no se encuentre disponible un candidato interno idóneo, la prioridad la tienen los sectores menos favorecidos. Esta práctica poco común en el ambiente empresarial es descrita como “discriminación positiva”. Desde hace poco tiempo, una tercera opción en la búsqueda de candidatos en el mercado laboral consiste en privilegiar especialmente a aquellos que son recomendados por el personal de la organización. Aunque esta práctica pueda parecer problemática, la compañía ha comprobado que las referencias pueden ser una fuente de candidatos confiables con valores personales muy afines a los de la entidad. Como resultado de estas prácticas, en el momento de culminarse este estudio, entre el 15% y 25% de las personas que forman la nómina fija de la empresa tienen alguna discapacidad y los niveles de rotación de personal son cercanos al 0%.

Programas de capacitación para fortalecer el conocimiento especializado. El desarrollo de capacidades aplicables a la gestión de los emprendimientos sociales suele ser un tema de atención de las empresas. El personal que asume la conducción de estos emprendimientos debe contar con formación en el campo de la gestión administrativa de proyectos y en el manejo de la problemática social. En el caso de las organizaciones con fines de lucro, su clara orientación empresarial las lleva, en muchos casos, a hacer uso de su personal permanente disponible para apoyar sus emprendimientos sociales.

Una constante observada en este estudio es que, habitualmente, el equipo que se encarga de la gestión de los emprendimientos sociales en las empresas se vale de las prácticas administrativas de la organización, de modo que se capitaliza el aprendizaje organizacional previo. Esto se observa aun en los casos en donde el equipo en cuestión actúa desde una organización distinta de la propia empresa, es decir, a través de fundaciones o asociaciones empresariales. Sin embargo, este personal no siempre tiene experiencia en el trabajo social, razón por la cual se suelen invertir cifras significativas en programas de capacitación y sensibilización que generen las competencias requeridas.

Dos casos ilustran estas afirmaciones. El primero es el de la empresa peruana Cementos Lima, que decidió asignar como gerente general de la Asociación Atocongo —brazo social de la organización— al gerente general de una de sus subsidiarias de carbón. Si bien el ejecutivo no tenía experiencia en el desarrollo de programas sociales, la compañía consideró sus capacidades de gestión y su identificación con la empresa como dos valores fundamentales en su perfil. En la actualidad, el directivo de la Asociación Atocongo participa con los gerentes de línea de la empresa cementera en los programas de capacitación, a pesar de formar parte de una entidad independiente de la misma. Por otra parte, recibe capacitación constante en temas de desarrollo de emprendimientos sociales. El nivel de formación alcanzado lo ha convertido en un experto en este campo en Cementos Lima, por lo que transmite sus conocimientos a los otros ejecutivos de la empresa.

Otro caso relevante es el de la empresa CANTV, principal proveedora en Venezuela de servicios de comunicación. Los proyectos apoyados económicamente por el Fondo Social de la compañía son evaluados y supervisados por un equipo que combina personal de la empresa y asesores externos; estos últimos con reconocida experiencia y competencia en la gestión de proyectos sociales. La preocupación de los directivos de la empresa por mantener la gestión de los emprendimientos sociales mediante los mecanismos de coordinación y trabajo ya existentes, llevó a la organización a mantener el Fondo Social bajo la tutela de la gerencia corporativa de Relaciones Institucionales, y el programa Super@ulas bajo la unidad de negocios Empresas e Instituciones. En CANTV se inició un proceso para fortalecer al equipo humano de voluntariado, ofreciendo la formación necesaria para que las personas pudieran desempeñar su función en la iniciativa que escogieran libremente. Se acompañó esta medida con incentivos por el trabajo realizado en los emprendimientos sociales, como el reconocimiento público y la entrega de acciones de la corporación.

Desarrollo de recursos humanos como mecanismo para la retención del talento. Los mecanismos de retención del personal incluyen una serie de acciones que la empresa pone en marcha para que el personal conserve su lealtad a la organización y esté dispuesto a mantener con ella una relación de varios años. En la muestra de empresas analizadas, aquellas organizaciones que tienen un enfoque integral en la gestión de su personal suelen contar con políticas de desarrollo. El caso de la empresa colombiana Alpina, fabricante de productos lácteos, permite comprender cómo se lleva a la práctica este tipo de enfoque. Desde su área de Desarrollo Organizacional trabaja los temas de clima organizacional y de calidad de vida de sus empleados. En el primer caso, la medición del clima organizacional busca realizar una evaluación integral de los recursos humanos en la empresa. Para ello se realiza un seguimiento de temas como el trabajo en equipo y la participación de los trabajadores, la relación entre jefes y subordinados, el reconocimiento por la labor realizada y la motivación del personal hacia su trabajo. Otro aspecto que la empresa valora en su gestión es el grado en que la actividad laboral permite el equilibrio entre la vida profesional y la vida personal del individuo, incluyendo en este último campo temas como el bienestar familiar y la salud espiritual.

La empresa española MRW también da muestras de su política integral de recursos humanos. En efecto, además de las políticas de contratación de personal antes descritas, ha puesto en práctica un conjunto de prácticas orientadas al desarrollo de este. Entre las más destacadas se encuentran el sistema de retribución económica por encima de la media del mercado y la inclusión de un componente variable en la compensación en función del logro de objetivos. Por otra parte, la empresa fomenta la capacitación constante de sus trabajadores subvencionando parte de dicha capacitación, aunque, según sus directivos, privilegian el aprendizaje en el centro laboral, en donde la voluntad individual por aprender y el apoyo de los compañeros de trabajo conduce a resultados más efectivos. Asimismo, para completar este enfoque integral en la gestión de su equipo humano, la empresa ha desarrollado, entre otras prácticas destacables, una política de compatibilidad de la vida personal y laboral, otorgando flexibilidad de horarios a solicitud de los trabajadores y promoviendo que ellos se retiren al terminar su rutina diaria.

Si bien es cierto que la bibliografía sobre gestión de recursos humanos plantea que este tipo de prácticas fortalece la relación entre el equipo humano y la empresa, en las entidades estudiadas no se ha logrado medir aún en qué medida los objetivos y acciones sociales corporativos han

fortalecido el compromiso del individuo con su organización, mejorando los índices de retención del personal.

Orientación a resultados. La presente investigación sugiere que, a pesar de que las empresas tienen una fuerte inclinación a la medición de resultados, sólo algunas de las que integran la muestra han incorporado el logro de objetivos sociales en los sistemas de evaluación de desempeño del personal en sus emprendimientos sociales. De acuerdo con el análisis realizado, cerca del 60% de estas empresas trabajan con indicadores en sus procesos de evaluación del desempeño del personal, aunque sólo alrededor del 30% incluye explícitamente los objetivos sociales en el sistema de fijación y medición de objetivos individuales. Algunos casos destacados se ilustran a continuación.

En el caso de Ingenios Pantaleón, la empresa logró alinear los objetivos estratégicos con el desempeño de los trabajadores, y obtuvo resultados verificables. Según refieren sus directivos, “el cambio más drástico se realizó en la fijación de metas y objetivos, punto de partida para evaluar el desempeño. Se fijaron estrategias, mediciones, indicadores, lo que permitió estructurar mejor las metas sociales de la empresa y las metas de cada trabajador, con un rumbo más claro que debía converger y que se debía alinear con la estrategia corporativa”.

Algunas organizaciones, como la fundación argentina Arcor —creada por la empresa homónima productora de golosinas—, promueven la identificación del personal con la causa de la fundación y otorgan bonos por el buen desempeño. Estos incentivos se dan como resultado del proceso de evaluación del desempeño, que sirve además como insumo para trazar los planes de desarrollo del personal.

En empresas como la productora de cemento mexicana CEMEX, en donde los emprendimientos sociales son un eje de su estrategia de “operación sostenible”, se prioriza la contratación, retención y desarrollo de un equipo de dirección diverso, experimentado, motivado y especializado en su área. CEMEX busca fomentar continuamente en los ejecutivos la revisión de los procesos y prácticas, incluyendo las de responsabilidad social corporativa, y para ello se vale de instrumentos de seguimiento como el cuadro de mando integral que fija objetivos, resultados esperados e indicadores para evaluar su logro.

El desarrollo local como estrategia para el desarrollo de mano de obra calificada. Algunas organizaciones ven en el desarrollo de las comunidades en las que actúan una oportunidad para elevar la calidad de vida de las familias de sus trabajadores y de potenciales futuros trabajadores. Estas políticas, según se observa, logran generar en los trabajadores un mayor

compromiso con la empresa y facilitan la contratación de mano de obra calificada proveniente de las zonas vecinas.

La empresa petrolera colombiana Hocol actúa en zonas muchas veces desatendidas por el Estado, y tiene claro que el potencial de desarrollo petrolero se basa en las buenas relaciones de largo plazo con la comunidad. Por ello, prepara al personal que participa en el proyecto para el desarrollo de sus labores en armonía con el entorno, y transmite la conciencia de la responsabilidad social de la compañía y sus contratistas. Si bien son los contratistas los que emplean al personal de la zona, la empresa supervisa que el proceso se realice de forma concertada con los comités comunales, de modo que se priorice el uso de la mano de obra local. En forma paralela, la compañía desarrolla una serie de proyectos orientados a fortalecer las capacidades productivas de la comunidad, de modo que se vuelva auto-suficiente. Otras organizaciones petroleras reconocen el arraigo que Hocol tiene en las zonas en donde actúa, por lo que la buscan para realizar alianzas estratégicas. Esto genera no sólo valor social en las zonas en las que opera sino también valor económico para la población y para la empresa.

El caso de las OSC

Contratación centrada en personas con capacidad para relacionarse con las poblaciones atendidas. Algunas organizaciones estudiadas han ido captando nuevos miembros de sus equipos en forma gradual y en función de sus nuevas necesidades de personal. Varias de estas organizaciones han recurrido a la comunidad atendida como fuente de contratación de personal. Las ventajas de esta opción se centran en la identificación de las personas con los modos de pensar y la forma de vida de la comunidad, aun cuando es posible que sea necesario capacitarlas en aspectos técnicos de la labor que han de realizar.

En Crear Vale la Pena, organización argentina dedicada a promover el arte, los coordinadores barriales son los encargados de motivar a los pobladores para que asistan a los programas de la institución. Estos coordinadores son parte de la estructura fija de la organización y reciben una remuneración por su trabajo. Si bien fueron captados inicialmente como voluntarios provenientes de la comunidad, debido a su identificación con los programas pasaron a formar parte de la nómina estable.

Otro caso similar es de la Fundación Pro Vivienda Social de Argentina. Su proceso de contratación de personal se fue realizando en función de las necesidades de los proyectos particulares. Si bien en un principio captaron a personas relacionadas con las actividades previas de la fundación, progresivamente orientaron su búsqueda hacia las escuelas de formación

técnica. En los últimos tiempos, esta organización ha recurrido también al uso de consultores y asesores para labores profesionales complejas.

Programas de capacitación para fortalecer el conocimiento experto.

De acuerdo con la muestra de OSC estudiada, el desarrollo de programas de capacitación es menos frecuente en ellas que en las empresas. Una de las razones de esta situación es la necesidad de las OSC de orientar la mayor cantidad de recursos hacia las actividades propias de los emprendimientos sociales, dejando menos recursos disponibles para la capacitación del personal. Esto podría explicar por qué hay pocos programas formales de capacitación y desarrollo en estas organizaciones, así como también por qué se le otorga mayor importancia a la generación de experiencia a través del trabajo de campo. A continuación, se citan dos casos en los que existe evidencia de políticas referidas a este aspecto. Si bien estos no son los únicos, son representativos de las buenas prácticas observadas en el área de gestión de recursos humanos.

En el Instituto Nacional de Biodiversidad (INBio) de Costa Rica, un grupo clave de personas de la institución está encargado del desarrollo de habilidades entre sus miembros. Al tratarse de una entidad especializada en temas de biodiversidad, necesita generar competencias específicas en su equipo humano a fin de proveer un servicio que satisfaga adecuadamente las demandas que recibe. Luego de un diagnóstico de las capacidades de la organización, los miembros del grupo detectaron algunos aspectos en sus sistemas de gestión de recursos humanos que hacía falta mejorar. Esto los llevó a desarrollar un sistema integral de gestión del personal que, entre otros aspectos, realiza diagnósticos de su desempeño en la ejecución de los emprendimientos sociales y, a partir de ellos, diseña planes de desarrollo de habilidades, tales como comunicación interpersonal, resolución de conflictos, negociación y pensamiento crítico y creativo.

La Fundación Abrinq, OSC brasileña dedicada a promover la defensa de los derechos del niño y el adolescente, considera esencial que sus expertos reciban la preparación necesaria para cumplir sus funciones, pues, desde su punto de vista, el trabajo social genera en forma permanente retos profesionales que sólo pueden enfrentarse con una adecuada formación de base. A partir de este conocimiento de su función, los profesionales desarrollan propuestas e introducen innovaciones en los emprendimientos sociales, muchas veces no experimentadas por otras organizaciones.

Necesidad de innovar en mecanismos de retención del personal. En lo que se refiere a las políticas de retención del personal, encontramos prácticas con diversos grados de desarrollo. Algunas organizaciones aluden a la identificación con la causa como mecanismo de retención, mientras

que otras más innovadoras otorgan incentivos económicos a fin de afianzar la lealtad del personal y aumentar la productividad. Este es el caso de la Fundación del Empresariado Chihuahuense, en México, abocada a mejorar las condiciones de vida en la ciudad de Chihuahua, que utiliza un sistema de bonificaciones basado en la evaluación del desempeño y en el logro de metas de su equipo humano. También INBio, mencionada líneas arriba, otorga incentivos económicos, pero ha desarrollado un sistema de evaluación del desempeño que no sólo contempla la dimensión individual, sino sobre todo el desempeño de los equipos de trabajo. Esta evaluación le provee información para aplicar un esquema de reconocimientos basado en factores como el desempeño, la dedicación, la creatividad y la innovación.

Las OSC afirman con frecuencia que difícilmente pueden compensar a su personal calificado de acuerdo con los niveles del mercado. Representantes de OSC reconocidas en el ámbito internacional opinan que mientras el problema de la remuneración no pueda resolverse satisfactoriamente, se seguirá afianzando el compromiso de sus miembros como parte de la estrategia de retención de personal. Así, organizaciones como Fe y Alegría han desarrollado programas que intentan reforzar el espíritu de cuerpo, con el objetivo explícito de aumentar la identificación del personal con la causa y la lealtad a la institución.

Si bien, en conjunto, las empresas y las OSC estudiadas ilustran la existencia de varias prácticas destacables en la gestión de recursos humanos, parece necesario resaltar la necesidad de emplear una visión integral sobre el tema, que permita el diseño de un sistema de gestión de personal. En efecto, un desequilibrio en el desempeño de alguno de los procesos de la gestión de recursos humanos afecta el resultado final obtenido. En la muestra de organizaciones con fines de lucro y OSC, las que se destacan han diagnosticado debilidades en la gestión de su equipo humano y han desarrollado planes integrales que contemplan los principales procesos de la gestión de personas. Las que aplican este abordaje sistemático manifiestan su satisfacción con la eficacia de sus especialistas en los temas de gestión, así como con el personal dedicado a la atención de la problemática social. Esto concuerda con lo planteado en la bibliografía especializada en gestión de personas, que pone énfasis en la generación de sistemas de gestión coherentes y alineados con las estrategias antes que en la existencia de buenas prácticas aisladas.

Competencias organizacionales y competencias individuales⁶

La gestión del conocimiento es hoy en día un elemento clave en la dirección de las organizaciones. La función de administrar personal, en el sentido

tradicional del término, ha sido enriquecida por la gestión del conocimiento y la búsqueda de competencias personales que dan soporte a las competencias organizacionales necesarias para lograr un desempeño superior. En palabras de Jim Collins, “los ejecutivos que iniciaron las transformaciones de las [organizaciones] buenas o sobresalientes no empezaron por resolver adónde dirigir el autobús para luego conseguir quiénes lo llevaran allá. Lo que hicieron primero fue llevar en el vehículo personas competentes [...] y sólo entonces pensaron adónde ir”⁷.

El caso de las empresas

Competencias que refuerzan la gestión administrativa y la atención de la problemática social. Contar con personas talentosas para gestionar los emprendimientos sociales se ha convertido en una prioridad. En la muestra estudiada, tanto las organizaciones con fines de lucro como aquellas sin fines de lucro que han mostrado un desempeño positivo en sus emprendimientos sociales, han logrado combinar las competencias administrativas con las competencias en la atención de la problemática social. Esta constatación sugiere, por lo tanto, que la ausencia de uno de estos dos componentes podría desequilibrar la buena gestión y afectar a la larga los objetivos planteados.

El caso de la empresa argentina Arcor, que actúa en la comunidad a través de su fundación, ilustra la forma en que la compañía afronta el reto de una gestión social y económica competente. En 1995, la fundación emprendió un proceso de profesionalización con la visión de convertirse en un ejemplo destacado en América Latina por la calidad de su acción social. Para lograr este propósito se contrató como líder de la organización a un profesional experto en el manejo de la problemática social por parte de las empresas. Al mismo tiempo, se reunió a un grupo de especialistas para la gestión de las iniciativas (trabajadores sociales y expertos en educación). Para complementar las competencias en el campo social con aquellas requeridas en el campo administrativo, se incorporó al equipo de la fundación a profesionales del área administrativa de la empresa, del área de gestión de proyectos y especialistas en temas de comunicación y prensa.

Otro ejemplo argentino ilustra también el punto. Se trata del caso de la Fundación Acindar, creada por la empresa homónima que actúa en el sector de fabricación de productos de acero. En esta fundación se mantiene un núcleo de personas para la coordinación, y el resto del trabajo lo realizan asesores externos especialistas en temas de educación, ciencias y artes vinculadas a la industria del acero. Para obtener asesoramiento en ciertas funciones de tipo administrativo y compensar el desconocimiento de algu-

nos procesos en este campo, la fundación recurre a la asesoría de la empresa que le dio origen. Es necesario señalar que el uso de personal externo a la organización en la ejecución de los emprendimientos podría dificultar el control sobre el proceso y, en ciertas ocasiones, sobre los resultados obtenidos. Del mismo modo, el proceso de integración de estos profesionales con el personal estable de la organización podría resultar complejo, pues al provenir de otra organización, resulta natural que ellos manejen su propio esquema de valores y sistemas de trabajo. Aparentemente, estos aspectos han sido bien atendidos por la fundación, que ha estado presente en Argentina durante más de cuatro décadas.

Desarrollo de equipos variados de especialistas en la problemática social atendida. Cuando las empresas contratan profesionales especializados en el desarrollo de emprendimientos sociales, ellos trabajan en las áreas de su especialidad: es frecuente encontrar entonces profesionales del área de recursos humanos a cargo de los emprendimientos orientados a los miembros del personal; docentes cuando los emprendimientos tienen un componente vinculado a la actividad educativa; científicos cuando se trata de temas de cuidado ambiental y de conservación de flora y fauna; expertos en tecnología cuando los emprendimientos ofrecen servicios vinculados al manejo de la información; asistentes sociales y otros profesionales de las ciencias sociales para la atención y el desarrollo de proyectos de desarrollo comunal.

En las empresas estudiadas, esta diversidad de profesionales representa un desafío importante en la gestión de recursos humanos, pues se requiere comprender el tipo de trabajo realizado por cada especialista, no siempre vinculado a lo propio del negocio, con una formación distinta y con un conjunto de requerimientos diferentes para el desarrollo de su trabajo. Por ejemplo, en un 50% de las empresas estudiadas se evidencia la presencia de personal experto, permanente o contratado bajo la figura de asesores, para la atención de las diversas problemáticas sociales de las que se ocupa la organización. La modalidad más apropiada de estructura organizacional es la estructura matricial, en la que los profesionales se agrupan por programas o proyectos y son coordinados por un responsable o cabeza de equipo en cada caso.

El voluntariado como mecanismo para multiplicar el impacto de la acción social. La gestión de los equipos de voluntariado presenta particularidades según se trate de organizaciones con o sin fines de lucro. En el caso de las empresas, los voluntarios son generalmente miembros del personal de la organización, y, en ciertas ocasiones, participan también sus familiares que desean colaborar por iniciativa propia en los emprendimientos

sociales de la entidad. En la muestra de empresas analizada la formación de cuerpos de voluntariado aún se encuentra en etapa embrionaria. Sin embargo, entre las empresas que sí promueven el voluntariado, se pueden observar algunas prácticas dignas de análisis.

En efecto, en estas organizaciones, el área responsable de la coordinación administrativa de voluntarios realiza campañas de sensibilización entre el personal con el objeto de entusiasmar a un número significativo de trabajadores. Por lo general, la empresa asigna un presupuesto al programa de actividades que el voluntariado desarrollará, el cual suele ser propuesto por el equipo de voluntarios y aceptado por la organización. La compañía facilita la labor de coordinación y, en algunos casos, provee equipamiento y materiales básicos de trabajo. Si bien las actividades del equipo voluntario suelen desarrollarse fuera del horario laboral, la empresa hace suyos los logros y aportes del equipo, y busca el reconocimiento público de los mismos. En aquellas empresas que cuentan en la actualidad con un equipo de voluntarios, los altos directivos participan en sus actividades dejando de lado la posición jerárquica que ocupan habitualmente. Por ello, quienes ejercen el liderazgo de los equipos suelen ser miembros entusiastas y líderes informales naturales que asumen este rol de manera espontánea o que son elegidos por sus compañeros.

El Grupo Abril, importante grupo empresarial en el sector de comunicaciones de Brasil, mantiene dos programas de voluntariado muy vinculados a su línea principal como empresa editora de revistas reconocidas en ese país. Estos programas involucran a sus empleados en la edición de dos publicaciones, lo que ilustra adecuadamente la forma en que una organización mantiene un vínculo estrecho entre las acciones sociales (como su Fundación Civita) y el personal de las propias empresas del grupo. Si bien la actividad de los voluntarios es complementaria a su trabajo rutinario, esta permite que el personal refuerce y desarrolle su talento experto. Es importante mencionar que las actividades de voluntariado en la empresa surgieron de la propia iniciativa de sus empleados, y se mantienen gracias al entusiasmo del grupo y a la intención de la empresa de brindarles facilidades para realizar esta labor.

Con un enfoque similar, la empresa minera Antamina ve la necesidad de involucrar a sus trabajadores en el trabajo voluntario, con la finalidad de promover una cultura de responsabilidad social que sea sensible a los problemas de las comunidades circundantes. Inicialmente, el trabajo voluntario surgió de manera poco articulada; sin embargo, esta empresa peruana realiza esfuerzos por darle un mayor ordenamiento en forma gradual. Considerando la realidad que afrontan las empresas mineras en su

relación con las comunidades circundantes, la integración entre el personal de la empresa y los pobladores en un trabajo conjunto favorece la convivencia en la zona y permite una mayor identificación con la cultura de los habitantes del lugar.

El caso de las OSC

La diversidad de roles en el equipo humano. Uno de los principales desafíos que deben afrontar las OSC es la gran diversidad de roles e individuos que interactúan en estas instituciones. La mayor parte de ellas combina la presencia de socios, equipos directivos, equipos técnicos con diferentes especialidades, personal administrativo, asesores externos y voluntarios, todos ellos con diversa formación académica, nivel de experiencia y dedicación a la organización. Esto genera la necesidad de formalizar los roles de cada posición para hacer un uso más racional y ordenado de los recursos humanos.

GOB Menorca, dedicada a la ornitología y defensa de la naturaleza en la isla española de Menorca, refleja esta diversidad en su equipo humano. Por una parte, la junta directiva, conformada por representantes de diversos sectores de la isla, no conoce en profundidad la labor operativa; su papel tiene una mayor orientación hacia la representación institucional. Por otra parte, el equipo técnico tiene un amplio dominio de los aspectos técnicos involucrados en los programas de la organización y ejerce también algunos roles de representación en reuniones de expertos. En la práctica, esto hace que su labor se encuentre muy cargada. Debido a limitaciones financieras, la OSC no ha podido incrementar su personal; sin embargo, según los testimonios de los propios empleados, el liderazgo efectivo ejercido por su coordinador general y por los presidentes de la junta directiva ha logrado constituir “un grupo de gente muy potente, con mucha experiencia y muy cohesionado”. Tanto los directivos como los empleados de GOB Menorca reconocen que la organización debe formalizar sus procesos de gestión de recursos humanos, pues necesita definir roles y preparar perfiles y descripciones de puestos para hacer más efectivo el trabajo realizado por su personal y por los voluntarios que participan en cerca de 36 áreas de trabajo.

El caso de la Fundación Comunitaria Oaxaca, en México, ejemplifica la forma en que las OSC reúnen un conjunto de sólidas competencias personales en el fortalecimiento del tejido social. Esta organización busca conformar un cuerpo de directivos con formación académica sobresaliente, que puedan valer del conocimiento disponible en las personas de la comunidad que participan en la entidad. Para desarrollar su labor, los

responsables de los programas sociales se valen de expertos que actúan como asesores externos en sus campos de especialidad. La fundación cuenta con un directorio de personas clasificadas en función de sus competencias (y no sólo en función de su formación académica original), y las convoca cuando requiere de su experiencia para enriquecer los procesos de la fundación.

Colsubsidio, Caja Colombiana de Subsidio Familiar, ha estructurado todo su sistema de gestión de recursos humanos basándose en un enfoque de competencias. Ha identificado un conjunto de competencias corporativas que deben distinguir a sus empleados, independientemente de la función que desarrollen, y un conjunto de competencias propias del puesto. Conviene mencionar que se trata de una organización de importante dimensión, con 700 puestos distintos. Sus procesos de selección de personal se delegan a organizaciones externas especializadas en este servicio, que también utilizan el enfoque de competencias. Sus procesos de evaluación del desempeño se centran en el análisis de dos componentes: el comportamiento del individuo en su equipo de trabajo y en qué medida alcanza las metas que se le plantean. Este enfoque de desarrollo de competencias es complementado con un acompañamiento permanente al trabajador para que logre desarrollar sus habilidades para el trabajo que realiza. Desde la perspectiva de la organización, los logros alcanzados por el enfoque de gestión por competencias se hacen tangibles en la mayor efectividad de sus trabajadores.

El papel del voluntariado. La presente investigación sugiere que la participación de los equipos de voluntariado está más desarrollada en el caso de las OSC. Es deseable que la organización establezca un perfil ideal del voluntario, así como las posibles líneas de trabajo de su grupo, de manera tal que la incorporación de nuevos voluntarios responda a una actitud proactiva de búsqueda. Por otra parte, así como se pueden diseñar procesos de reclutamiento efectivos, es necesario que se definan también políticas explícitas sobre su participación y exclusión, en caso de que sea necesario. El diseño de políticas para gestionar voluntarios parece facilitar que la organización evite la improvisación y que planifique el papel que ellos tendrán en el desarrollo de los emprendimientos.

Entidades como Intermón Oxfam, con una amplia trayectoria de operación, han logrado captar un número importante de voluntarios altamente capacitados que contribuyen incluso en el diseño de políticas y proyectos sociales. Factores como la reputación y el posicionamiento logrado por la organización a través de los años pueden propiciar la captación de personal talentoso. Desde 1990, esta OSC ha pasado de tener

aproximadamente 90 personas trabajando, a tener más de 1.000 individuos colaborando de manera estable. Si bien en una primera fase el crecimiento se dio, básicamente, a través de personas contratadas, en épocas más recientes el número de voluntarios ha superado con creces el del personal contratado, especialmente en sedes y comités. Actualmente, los contratados son cerca de 381, mientras que los voluntarios superan con creces los 1.000. De acuerdo con los testimonios de miembros de la propia organización, Intermón Oxfam presenta cierta dependencia de este sistema de trabajo voluntario en temas clave de su actividad. Por ello, la organización ha desarrollado esquemas muy estructurados para conducir sus procesos de selección, formación y de salida de la institución.

En lo que se refiere a la gestión del voluntariado, un segundo elemento identificado a partir de las experiencias de las OSC analizadas es el riesgo real de que el trabajo de los voluntarios se desarrolle en forma desconectada de la labor de la OSC. Para neutralizar esa posibilidad, las organizaciones de la muestra que han acumulado más experiencia en el trabajo con voluntarios promueven la generación de liderazgos en el interior de los grupos que ellos integran, con miras a reducir la dependencia excesiva del líder central de la organización. Un mecanismo que les ha facilitado esto es la incorporación de los líderes de voluntarios en las actividades de planificación estratégica de la institución, lo que implica además que los voluntarios se sometan a los habituales sistemas de seguimiento y evaluación del desempeño, lo que fomenta una cultura de eficiencia en el interior del equipo.

En el caso del CDI, comité brasileño que promueve la democratización de la tecnología de la información, el modelo de cambio adoptado visualiza el rol de la OSC como el de una institución que induce a otras a actuar (movilizando personas, equipamiento y procesos de capacitación para permitir que la era digital y sus beneficios se encuentren al alcance de todos los sectores de la población). Para desarrollar su labor, CDI se vale de voluntarios que son capacitados para actuar en los programas de formación y en las escuelas establecidas en cada localidad. Sus actividades generan efectos multiplicadores a nivel local.

Los desafíos en la formación de equipos competentes, conformados por voluntarios y personal de planta, son básicamente similares en las empresas y en las OSC. En ambos casos se requiere que las organizaciones trabajen con personas con habilidades complementarias: de atención de la problemática social y de gestión administrativa. El adecuado balance entre estas competencias permitirá a estos dos tipos de organizaciones el equilibrio necesario para lograr que los emprendimientos sociales sean efectivos

y que la organización sea sostenible en el largo plazo. El desequilibrio puede hacer peligrar el logro de la misión institucional.

Condiciones para el aprendizaje organizacional

El caso de las empresas

La mayor parte de las organizaciones estudiadas tienen clara conciencia de la necesidad de construir puentes que vinculen el conocimiento individual con el conocimiento organizacional colectivo⁸; como resultado, desarrollan en forma paralela varios canales que favorecen esta dinámica de aprendizaje permanente. A continuación se describirán algunas de las prácticas encontradas con mayor frecuencia en las empresas estudiadas.

Comunicación y coordinación. Esta investigación sugiere que gran parte de las organizaciones estudiadas consideran como elemento clave, en la generación de un equipo cohesionado, el desarrollo de mecanismos efectivos de comunicación y coordinación. La mayor parte de ellas combina diversos elementos para lograr un sistema de comunicación efectivo y una toma de decisiones más ágil.

En el caso de la empresa de mensajería española MRW, el desarrollo de mecanismos de comunicación con el gran número de empresas concesionarias a través de las que opera resulta un factor clave para asegurar un servicio de calidad. MRW se vale de medios escritos y electrónicos para proveer información acerca de los logros de la empresa y promover acciones sociales. Si bien no puede obligar a las empresas concesionarias a desarrollar acciones sociales, busca motivarlas, a través de estos mecanismos, para que desarrollen este tipo de actividades por propia iniciativa.

En lo que se refiere a los mecanismos de comunicación en el interior de la empresa MRW, un elemento característico en sus directivos es la poca inclinación hacia los informes escritos. Desde su punto de vista, propiciar reuniones permanentes de coordinación evita los rumores y hace más directa la comunicación. Esta práctica se complementa con la que denominan “de vagabundeo”, que se lleva a cabo cuando los trabajadores dedican un día completo a recorrer las áreas de la empresa para compenetrarse de mejor manera con el quehacer de otros miembros de la organización. Otras prácticas desarrolladas por MRW para fortalecer la comunicación en el interior de la organización son las reuniones de acogida a los empleados nuevos y el uso de medios escritos dirigidos a empleados, clientes, proveedores y concesionarios, en donde se resaltan especialmente los logros de la empresa en el campo social.

Aquellas organizaciones que enfrentan dificultades en sus relaciones con el entorno ofrecen ejemplos relevantes sobre cómo desarrollar mecanis-

mos de comunicación dentro de la organización y con los actores externos. Este es el caso de Ingenios Pantaleón, empresa azucarera de Guatemala. Por las características de su actividad, la compañía desarrolla sus actividades con un número importante de trabajadores en el campo, provenientes de las comunidades vecinas. El desarrollo de buenas relaciones con la comunidad se convierte en un factor estratégico.

Para reforzar estas relaciones, Ingenios Pantaleón se planteó estrechar, en primera instancia, los vínculos con sus trabajadores. Posteriormente, trabajaron la vinculación con las familias de su personal y, finalmente, con los pobladores de las comunidades cercanas. Con el apoyo del departamento de Relaciones Humanas, se conformaron grupos de mejora, involucrando a un número significativo de personas que realizaron aportes para mejorar los procesos y procedimientos existentes. Por otra parte, a fin de transmitir la estrategia corporativa de la organización a todos los niveles de la compañía, se hicieron reuniones quincenales para tratar sobre los avances en las acciones contempladas en su plan, incluyendo las acciones sociales. Estas reuniones, complementadas con comunicaciones a través de Internet y una política de puertas abiertas, favorecieron la comunicación formal e informal, mejorando la comunicación en los diversos niveles de la empresa y propiciando una toma de decisiones más ágil.

Documentación de la memoria institucional. Las organizaciones que cuentan con un elevado número de trabajadores tienen dificultades para transmitir información sobre los emprendimientos sociales hacia todas las áreas de la compañía. Esta labor se vuelve aún más compleja cuando las empresas desarrollan sus programas a través de instituciones independientes, como son las fundaciones empresariales. En algunos de los casos analizados, las organizaciones se valen de instituciones externas para la auditoría de sus prácticas, con miras a poner en marcha acciones de mejora.

La Fundación Arcor de Argentina buscó institucionalizar la transmisión de conocimientos y no dejar este tema sólo en manos de los líderes. Para ello, instauró la práctica de documentar cada programa, haciendo hincapié en la definición de metas claras y resultados obtenidos. En forma complementaria la empresa Arcor, interesada en conocer el grado en que los emprendimientos sociales eran conocidos por los trabajadores de la compañía, promovió un proceso de evaluación externa para medir entre ellos el grado de conocimiento y la imagen que tenían sobre las acciones de la fundación. Como resultado de esta evaluación, se vio la necesidad de implementar un conjunto de mecanismos que propiciaran un mayor conocimiento de la labor realizada en el campo social. La estrategia de

comunicación incluía la publicación de notas sobre las actividades de la fundación en la revista de la corporación, *Tiempo de Encuentro*. Asimismo, se publicó un boletín informativo tres veces al año y se prepararon afiches informativos y motivadores. Estos materiales fueron complementados con la edición de la memoria anual de la fundación. Para realizar todas estas tareas, la fundación se valió del conocimiento experto del área de comunicaciones de la compañía.

Otra OSC de Argentina, la Fundación Acindar, recurrió a auditores externos para evaluar el funcionamiento de sus programas educativos y realizar mejoras. Entre las prácticas sugeridas se destacó la necesidad de que el docente a cargo de las actividades formativas documentara sus actividades incluyendo diagnósticos, actividades realizadas por los alumnos, reuniones con los padres de familia, detalle de entrevistas realizadas, evaluaciones, seguimiento del desempeño de los estudiantes, control de asistencia, planificaciones de eventos, entre otras actividades. Uno de los hallazgos de la auditoría realizada por iniciativa de la propia organización fue que, si bien se llevaban a cabo evaluaciones internas sobre el impacto de los programas, estos no habían sido evaluados a través de un proceso formal, ni se conocía el grado en que los miembros de la empresa tenían conocimiento sobre el impacto de los emprendimientos desarrollados por la fundación. A través del trabajo de evaluación realizado por la auditoría, la organización pudo establecer acciones concretas de mejora.

Medición del desempeño. El uso de mecanismos de evaluación del desempeño individual y de la eficacia en el logro de objetivos permite diseñar planes de corrección y mejora en el desarrollo de los emprendimientos sociales. Algunas organizaciones de la muestra cuentan con indicadores de gestión que les permiten alinear sus acciones sociales con los objetivos estratégicos y desarrollar sistemas de mejora continua individual y colectiva.

Este es el caso de la empresa mexicana CEMEX, en la que se observa una clara orientación a la evaluación y el manejo de indicadores de gestión a través del uso del cuadro de mando integral. Esta herramienta favorece el aprendizaje organizacional pues del proceso de evaluación depende la continuidad o reformulación de las iniciativas.

En el mismo sentido, la Fundación Hocol de Colombia trabaja con un conjunto de indicadores de gestión que son constantemente supervisados, y que permiten una evaluación periódica del desempeño y de la eficacia de sus recursos humanos. En este caso, la información obtenida del proceso de medición de indicadores es también utilizada para identificar nuevas necesidades de capacitación y de desarrollo del personal.

El caso de las OSC

Compartir información. En las organizaciones con alta complejidad en su estructura debido a la variedad de programas desarrollados o al ámbito extendido de actuación, se genera la necesidad de desarrollar mecanismos de comunicación. En muchas ocasiones, la planificación estratégica en cascada facilita este proceso, en la medida en que existan adecuados sistemas de información. Por otra parte, la presencia de representantes de las distintas organizaciones que trabajan en red permite que se compartan las opiniones y experiencias de estas entidades.

En el caso de la Confederación Internacional Fe y Alegría, se hizo necesario establecer mecanismos muy definidos de comunicación debido a la complejidad y tamaño de la organización. El sistema de información que crearon les permite compartir sus planes nacionales e incluye los llamados “encuentros verticales” que fluyen de abajo hacia arriba a través de las distintas instancias de la entidad.

Corrente Viva ilustra el caso de una organización que busca promover una red de OSC en São Paulo, de modo que se fomenten flujos de aprendizaje en la interacción de sus miembros. Debido a la naturaleza de su misión, orientada a la generación de competencias, su modalidad de trabajo resulta un factor clave. A fin de potenciar la acción de las redes, las entidades designan representantes para que participen en Corrente Viva. A diferencia de lo que ocurre en otras redes, se puede designar más de un representante por organización, pues lo que se persigue es generar co-liderazgos a través de los diversos representantes de las OSC participantes. El mayor número de participantes por institución genera un efecto multiplicador en el interior de sus organizaciones de origen.

Sistemas de mentores. Entre las OSC estudiadas hay algunos casos de organizaciones con estructuras simples y con menos años de existencia. Estas entidades más recientes dan muestras de su efectividad recurriendo a sistemas de aprendizaje basados en la presencia de mentores y la motivación personal de sus miembros.

Acosama, creada por los habitantes de la comunidad salvadoreña de La Loma, ha desarrollado un equipo humano conformado por miembros de la comunidad para administrar su sistema de abastecimiento de agua y promoción de la salud. Estas personas que trabajan para la OSC tienen la oportunidad de aprender sobre la operación y el mantenimiento de los sistemas de agua. Si bien la organización cuenta con un plan de operaciones que define metas claras y asigna responsabilidades, el principal mecanismo para generar aprendizaje es la guía que realiza el personal más experimentado al personal nuevo: aquel se convierte en mentor de este.

Según los testimonios de los participantes, “el principal incentivo proviene del reconocimiento dentro de la comunidad por la labor cumplida y el aprendizaje de un oficio”. Esta motivación por servir y expandir su aprendizaje a otras zonas que requieren de su apoyo, incentivada por el líder de la organización, los ha llevado a desarrollar redes comunitarias de apoyo en otros municipios para transmitir su experiencia en el proceso de organización comunitaria.

Liderazgo y aprendizaje. La presente investigación sugiere que, debido al fuerte sentido social de las OSC, el líder ejerce una influencia significativa en el modo de aprender de la organización. El reconocimiento de esta situación ha llevado a varias organizaciones a buscar los mecanismos que permitan una mayor descentralización del poder y esquemas más participativos de trabajo.

En el caso de GOB Menorca, la organización tomó tal conciencia de este punto que, con la anuencia del líder de la OSC, comenzó un proyecto de consultoría para evaluar, entre otros aspectos, los puntos fuertes y débiles del rol del líder. A partir de ese diagnóstico se detectó la necesidad de desarrollar un mejor manejo de las herramientas de planificación estratégica y de la gestión de recursos humanos para potenciar la organización. También se redefinieron ciertos roles de los directivos para reducir la dependencia del líder, a pesar de que hubo consenso en la organización sobre la conducción efectiva de su líder.

Otro caso que resalta la importancia que ejerce el tipo de liderazgo en las OSC es el del Hogar de Cristo de Perú. En esta organización el líder era la cara más visible de la institución, y en el momento en que este enfrentó algunos ataques personales de parte de ciertos sectores de la sociedad local, la organización se vio directamente afectada. Estas situaciones de crisis llevaron a que la OSC tomara conciencia de la alta centralización de responsabilidades en el líder y a que comenzara un proceso de planeamiento estratégico que aún se encuentra en una fase inicial.

Documentación de la memoria institucional. Aquellas OSC estudiadas que tienen un alcance amplio en sus programas sociales requieren una mayor formalización de sus prácticas y recurren a la documentación de las mismas para procurar que el aprendizaje se comparta en todos sus ámbitos de actuación.

La Fundación del Empresariado Chihuahuense, en México, es una organización compleja en términos de agentes involucrados, gestión de redes, programas y proyectos, que a lo largo de los años ha desarrollado más de 1.800 proyectos. Esta organización trabaja bajo un esquema de planificación formal que incluye la definición de objetivos, acciones y responsables.

Según los miembros de la fundación, parte de su éxito radica en un modelo de gestión basado en la colaboración incluyente, centrado en el profesionalismo de su equipo humano y en una visión compartida, traducida en objetivos precisos conocidos en toda la organización.

Intermón Oxfam es una OSC dedicada a la lucha contra la pobreza en países en desarrollo, que impulsa más de 600 proyectos de cooperación y desarrollo en más de 40 países de África, América Latina y Asia, a través de organizaciones locales. Debido a la complejidad de su operación requiere sistematizar sus prácticas para lograr eficacia en sus emprendimientos. La gestión de su equipo humano no escapa a esta necesidad, por ello IO dispone de un documento de selección de personal y promoción interna que le sirve como guía. Este documento define procesos muy concretos para la promoción interna, selección de puestos, gestión de plazas eventuales, movilidad y promoción de puestos, y reestructuración organizativa de sus distintos departamentos. Asimismo, desarrolla programas de formación y cuenta con políticas explícitas de reconocimiento y compensación, mediciones de clima laboral, entre otros.

Las prácticas que promueven el aprendizaje individual y colectivo pueden ser previstas por las OSC y por las empresas que desean generar los espacios para la mejora continua y la innovación. La problemática particular vivida por cada organización condicionará la necesidad de privilegiar el desarrollo de unas prácticas sobre otras. Los casos analizados dan cuenta de innovaciones que vienen desarrollando tanto las OSC como las empresas; estas prácticas se basan en su mayoría en propuestas creativas, más que en grandes inversiones de recursos para su desarrollo.

Lecciones en torno a la generación de valor a través de los sistemas de gestión de recursos humanos

En las empresas y las OSC estudiadas, los responsables de la gestión de los recursos humanos han contribuido en la generación de valor en la organización mediante la conformación de equipos de alto rendimiento. Algunos de los principales efectos, extraídos de las experiencias vividas por las organizaciones estudiadas, se sintetizan en el cuadro 6.1.

Uno de los hallazgos más significativos en cuanto a la gestión de los recursos humanos y los emprendimientos sociales, se refiere a la capacidad de las organizaciones de introducir políticas innovadoras que no necesariamente requieren inversiones significativas de recursos, pero que reflejan la inclinación de la organización a valorar a las personas con las que trabaja y a desarrollar en ellas las competencias necesarias para que su aporte a la organización se vea potenciado.

Cuadro 6.1**Prácticas inteligentes: distintas maneras por las cuales la gestión de RR.HH. crea valor social y económico en un emprendimiento social**

PRÁCTICAS INTELIGENTES OBSERVADAS	GENERACIÓN DE VALOR SOCIAL	GENERACIÓN DE VALOR ECONÓMICO
Procesos de contratación centrados en la búsqueda de valores personales afines a los valores sociales de la organización.	Personal con el perfil adecuado comprende la problemática social atendida por la organización y genera mejores relaciones con los actores del entorno.	La compatibilidad entre el perfil del personal y los valores de la organización reducen la tasa de rotación y evitan los costos asociados con cambios constantes en el equipo de trabajo. Las mejores relaciones con el entorno legitiman la presencia de la organización en el largo plazo.
Gestión por competencias que fortalece el conocimiento experto y desarrolla capacidades antes débiles o inexistentes en el personal.	Mayores competencias en el personal conducen a un incremento de su efectividad en la acción social.	Mayores competencias en el personal conducen a una mayor productividad y capacidad de innovación en el equipo humano, y a un manejo administrativo más eficiente de los emprendimientos sociales.
Políticas de desarrollo del personal orientadas a la retención del equipo humano.	La retribución adecuada y la mejora de la calidad de vida de los trabajadores generan un efecto social en ellos y en sus familias.	Las políticas de retención de los trabajadores generan relaciones de largo plazo con la empresa, capitalizando la inversión en los mismos.
Procesos de evaluación del desempeño enfatizan el cumplimiento de metas y el logro de resultados.	La efectividad en el logro de metas sociales mejora el desempeño de los emprendimientos y las relaciones de la organización con otros actores del entorno.	La efectividad en el logro de metas optimiza las inversiones sociales y abre posibilidades para la generación de nuevos proyectos para la organización.
Desarrollo local de la población como fuente proveedora de futuros trabajadores.	El desarrollo de la comunidad favorece a los pobladores y a los trabajadores de la empresa, generando a su vez una mayor fuente de trabajo.	Mayores fuentes de contratación de personal calificado incrementan la efectividad del equipo humano y, en consecuencia, mejoran la oferta de productos y servicios por parte de la organización.
Conformación de equipos de voluntariado.	Se multiplica la capacidad de la organización de generar un impacto social.	No se incrementan los costos de la organización debido al mayor número de personal remunerado. Se fortalece la identificación del equipo humano con la organización y la imagen de la organización ante la comunidad.
Mecanismos participativos en la gestión.	Fomentan el desarrollo profesional de los trabajadores y otorgan poder a los equipos.	Reducen el riesgo de una gestión centrada en el líder y otorgan mayor sostenibilidad a la organización.
Desarrollo de mecanismos que promueven el aprendizaje organizacional.	Se capitaliza el conocimiento en materia de acción social, lo cual impacta positivamente en el desarrollo de emprendimientos sociales efectivos.	Se capitaliza el conocimiento en materia de acción social; esto revierte en proyectos de inversión social que generan también valor económico.

Entre los principales desafíos que afrontan las empresas en la conformación de sus equipos, se destaca la necesidad de captar y formar personas que —en su propio ambiente empresarial o en otro con el cual deban vincularse— desarrollen la sensibilidad social necesaria para realizar una labor efectiva en la comunidad a través de los emprendimientos sociales. Así, es de gran importancia que las empresas diseñen adecuados mecanismos de comunicación y difusión de sus iniciativas sociales a través de toda la organización. Por otra parte, entre sus principales fortalezas se encuentra la mayor orientación hacia la evaluación de la efectividad en el logro de resultados y en la adopción de prácticas modernas de gestión para la conducción de los emprendimientos sociales.

En la muestra analizada, se observa que las empresas están comenzando a extender las buenas prácticas en la gestión de recursos humanos a sus proveedores y otros socios estratégicos con los que se vinculan en sus actividades comerciales. También han empezado a generar cuerpos de voluntariado entre sus trabajadores y sus familias. Este tipo de iniciativas permite que las empresas extiendan su labor social y generen en su personal más lealtad, identificación con la organización y lazos más estrechos con la comunidad. Las dos prácticas mencionadas favorecen que la empresa desarrolle mayores sinergias en sus relaciones con el entorno, promoviendo la generación de valor económico y de valor social.

Por su parte, las OSC estudiadas cuentan con equipos de especialistas muy competentes en el campo social atendido y altamente comprometidos con la misión de la organización. Debido a que en estos casos toda la organización está orientada principalmente hacia el logro de una misión social, la cartera de emprendimientos manejada y la variedad de especialistas con los que cuenta es amplia. Sin embargo, las OSC necesitan fortalecer sus competencias administrativas para proponer acciones que promuevan la retención del talento ofreciendo una compensación atractiva y planes de desarrollo personal hechos a medida de los individuos. Las organizaciones de la muestra que han desarrollado avances en este sentido se valen de mecanismos que incluyen la figura de los mentores y la capacitación en el campo de trabajo, la definición de competencias para orientar los procesos de gestión de personas, el uso de sistemas de evaluación de desempeño para lograr mayor efectividad, la retribución variable como mecanismo de compensación y sistemas formales de gestión de equipos de voluntarios.

En relación con ambos tipos de entidades, esta investigación sugiere que aquellas organizaciones que desarrollan políticas que abarcan cada uno de los procesos de la gestión de personas, integrándolos en un sistema

coherente de gestión de recursos humanos, logran trabajadores leales, altamente competentes, sujetos a un aprendizaje continuo y comprometidos con las acciones sociales desarrolladas.

Notas

- 1 Véase Brian E. Becker, Mark A. Huselid y David Ulrich, 2001.
- 2 Véase George Bohlander, Scott Snell y Arthur Sherman, 2001.
- 3 Véase Jac Fitz-enz y Barbara Davison, 2002.
- 4 Véase David Baty, Mark Ambler y Helen Graham, 2003; disponible en http://www.ebfonline.com/main_feat/trends/trends.asp?id=436.
- 5 Véase B. Becker, M. Huselid y D. Ulrich, 2001, pp. 12–13.
- 6 Para los fines de esta sección, se destacan entre las competencias organizacionales dos tipos específicos: las competencias en el campo de la gestión de la problemática social y las competencias en el campo de la gestión administrativa.
- 7 Véase Jim Collins, 2002.
- 8 “Las organizaciones sólo aprenden a través de individuos que aprenden. El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual”. (Peter Senge, 1999).

7

La viabilidad financiera de los emprendimientos sociales

La movilización de recursos financieros es decisiva para el emprendimiento social. Por consiguiente, resulta fundamental estudiar la forma en que se atraen y generan los recursos para ser canalizados a los emprendimientos sociales, sobre todo en el sector privado, tema que ha sido poco abordado en la bibliografía especializada. Igualmente, existen lecciones intersectoriales que pueden ser transferidas y adaptadas de un sector al otro con el fin de maximizar la creación de valor social y económico. Mientras que para las empresas los beneficios derivados de la creación de valor social (en adelante, VS) a través de emprendimientos sociales estratégicos pueden potenciar la creación de valor económico (en adelante, VE), en el caso de las OSC el proceso es inverso pues la creación de VE, a través de mecanismos de mercado, puede potenciar la generación de VS. Estos procesos no están exentos de ciertos riesgos que serán discutidos más adelante.

En el presente capítulo se aborda el tema de los mecanismos de financiamiento de emprendimientos sociales desde una perspectiva amplia, explorando las ventajas y desventajas de las diferentes alternativas para empresas y OSC. Además, se analizan las implicaciones de dichos mecanismos en términos del grado de alineamiento del emprendimiento social con la estrategia empresarial y con la estrategia de las OSC. El contenido se presenta en cuatro secciones. La primera explica los elementos básicos que conforman un mecanismo de financiamiento, presentando las ventajas y desventajas de los mecanismos dependientes (con una o muy pocas fuentes de financiamiento) y las de los mecanismos diversificados (con varias fuentes de financiamiento). En el segundo apartado se analizan con mayor detalle los mecanismos dependientes en empresas y OSC, y en el tercero se presenta un análisis similar para mecanismos diversificados. En la última sección se extraen algunas lecciones dirigidas a los emprendedores sociales encargados del diseño del mecanismo de financiamiento idóneo de acuerdo con la estrategia general de la empresa o la OSC. No se persigue aquí el objetivo de llegar a afirmar qué mecanismo es más efectivo; más bien se intentará perfilar la diversidad existente y extraer prácticas que

puedan resultar útiles para los encargados de buscar el mecanismo más apropiado para su organización.

Elementos básicos de un mecanismo de financiamiento

El término “financiamiento” alude a los procesos de movilización de los recursos financieros necesarios para desarrollar un emprendimiento social¹. Dichos procesos constituyen medios para alcanzar el fin principal de todo emprendimiento social: la creación de VS. Como se muestra más adelante, la naturaleza del mecanismo de financiamiento adoptado puede potenciar la generación de VS en términos de cobertura², de participación de grupos de interés, de cumplimiento de ciertas estrategias y objetivos relacionados con el emprendimiento, y de obtención de beneficios particulares para la organización.

Seguidamente se desarrollan los elementos que deben ser considerados al diseñar o evaluar el financiamiento de emprendimientos sociales: sus mecanismos y fuentes, así como su grado de dependencia o diversificación. El nivel de alineamiento del emprendimiento con la estrategia de la organización también ejerce una gran influencia sobre la elección del mecanismo de financiamiento más adecuado, tal como se explica a continuación.

Mecanismos y fuentes de financiamiento

Un primer paso en el análisis del financiamiento consiste en examinar los mecanismos que lo componen. Es decir, los modos en que se generan los recursos económicos que serán canalizados hacia los emprendimientos sociales. A los efectos de la simplificación y el análisis³, se clasificarán los mecanismos de financiamiento dentro de dos grandes grupos: aquellos que operan a través del mercado y los que lo hacen fuera de este. Los primeros involucran transacciones comerciales o de inversión relacionadas con el emprendimiento social de manera directa o indirecta. La relación directa se refiere al diseño explícito de un mecanismo de generación o movilización de recursos a través de la provisión de un bien social, o la promoción de una causa social en el caso de las empresas. La relación indirecta se refiere a la canalización de recursos generados a través de las ventas de productos o servicios diversos mediante un esquema de subsidios cruzados dirigidos a la iniciativa social. Entre los mecanismos de mercado se encuentran: la venta de bienes y servicios al público en general, el cobro de cuotas a beneficiarios, las campañas de marketing de causa, así como los fondos de inversión social o ambiental. Por otra parte, los fondos que se generan fuera del mercado funcionan a través de aportes independientes

Cuadro 7.1
Mecanismos y fuentes de financiamiento

	Mecanismos	Fuentes
A. Basados en transacciones comerciales	A1. Venta de bienes o servicios al público en general*	Cartera de clientes involucrados/número de bienes y servicios ofrecidos
	A2. Cuotas de los beneficiarios del emprendimiento social	Cartera de beneficiarios con poder adquisitivo/tipos de cuotas consideradas
	A3. Marketing de causa	Campañas existentes/número de productos o servicios incluidos en estas
B. Ajenos a cualquier transacción comercial	B1. Donaciones en efectivo o especie	Base de donantes (personales, empresariales, multilaterales)
	B2. Recursos públicos (líneas de crédito, contratos de provisión de servicios, contribuciones o subsidios)	Gobiernos extranjeros, nacionales, estatales y locales
	B3. Presupuesto interno de empresas (generación o movilización de recursos desvinculadas del ES)	Unidades de negocio o subsidiarias que forman parte del esquema de financiamiento

(*) En el caso de las empresas, este mecanismo se refiere a aquellas que determinan que cierto porcentaje de sus ingresos, ventas, utilidades o producción será destinado al emprendimiento social.

de transacciones comerciales. Entre estos se encuentran los donativos (comunitarios, empresariales, de agencias multilaterales, de empleados, de proveedores, de clientes), los recursos públicos (líneas de crédito gubernamentales, contratos de provisión de servicios, aportes o subsidios) y presupuestos internos en el caso de las empresas⁴. El cuadro 7.1 muestra los mecanismos de financiamiento más comunes especificando de manera general algunas de las fuentes de las que provienen los recursos.

Los casos considerados en la muestra de SEKN permiten observar la amplia gama de mecanismos de financiamiento utilizados (véanse los cuadros 7.3 y 7.4 del apéndice). Para las empresas se encontraron mecanismos vinculados a indicadores de desempeño tales como la producción (Pantaleón), ventas (MRW, Fondo Social de CANTV), acciones bursátiles (Acindar) o utilidades (Ron Santa Teresa, Grupo CSU-CCA); mecanismos descentralizados que involucran a diferentes organizaciones asociadas, tales como unidades de negocio, subsidiarias o empresas que otorgan franquicias (Coca-Cola de Chile, MRW, Antamina); mecanismos sustentados

a través del presupuesto interno (CEMEX México, CCM, Super@ulas de CANTV) y otras con participación por parte de actores externos (Grupo CSU-CCA, Hocol). En los casos de OSC, se identificaron algunos mecanismos claramente orientados a transacciones comerciales con los beneficiarios (Colsubsidio, Profamilia) o terceros (ACHS); otros con mecanismos sustentados principalmente por donativos internacionales (Fundación Proyecto Paria, Crear Vale la Pena, Labor, Corrente Viva, IDEC) y algunos con financiamiento público (Acosama, Fe y Alegría, FECHAC). El cuadro 7.5 del apéndice presenta algunas de las ventajas y desventajas relacionadas con los distintos mecanismos, las cuales se desarrollan y ejemplifican a lo largo del capítulo.

Dependencia o diversificación

Con frecuencia, y en términos generales, se considera que un mecanismo dependiente presenta mayor vulnerabilidad al compararse con un mecanismo diversificado. Esto no es así necesariamente; la dependencia y la diversificación tienen distintas implicaciones en empresas y en OSC. Mientras un emprendimiento social en el sector empresarial puede llegar a mantenerse como dependiente por razones de estrategia —por ejemplo, a través de la asignación discrecional de presupuesto interno—, esta situación no suele caracterizar a las OSC exitosas. Es decir, mientras la dependencia suele significar una debilidad en términos de vulnerabilidad y riesgo para la OSC, la empresa puede llegar a capitalizarla como un atributo que facilita la apropiación de ventajas competitivas, siempre y cuando el emprendimiento social se encuentre alineado con la estrategia general de la empresa.

En contraste, la diversificación suele ser la estrategia preferida por las OSC pues permite lograr mayor estabilidad, aunque no está exenta de riesgos. Por el contrario, la diversificación es aún poco frecuente en las empresas, hecho que refleja la poca atención que el tema del financiamiento de emprendimientos sociales ha recibido hasta ahora en el ámbito empresarial iberoamericano. Además, al hablar de dependencia o diversificación es necesario prestar atención tanto a los mecanismos como a las fuentes de financiamiento. Las alternativas pueden representarse en una matriz que sitúa al emprendimiento social de acuerdo con el grado de dependencia/diversificación de sus mecanismos y fuentes, tal como se observa en el cuadro 7.2.

- Diversificación moderada: financiamiento que ha logrado poner en práctica **diversos mecanismos**, pero cuenta con **escasas fuentes** proveedoras de recursos.

Cuadro 7.2
La matriz diversificación / dependencia

MECANISMOS	Diversificación	Diversificación moderada	Diversificación significativa
	Dependencia	Dependencia significativa	Dependencia moderada
		Dependencia	Diversificación
		FUENTES	

- Diversificación significativa: financiamiento que atrae recursos a través de **diversos mecanismos**, incluyendo la generación a través del mercado en las OSC, y **diversas fuentes** para cada mecanismo.
- Dependencia significativa: financiamiento que moviliza recursos a través de **escasos mecanismos y fuentes**.
- Dependencia moderada: financiamiento que tiene **escasos mecanismos**, pero moviliza recursos de **diversas fuentes**.

Difícilmente un emprendimiento social alcanzará un grado máximo de diversificación⁵ debido a que algunos mecanismos resultan poco viables (o deseables) en un sector comparado con el otro. Por ejemplo, pocas empresas suelen atraer donativos de la comunidad o recursos públicos para financiar sus emprendimientos sociales, al igual que son pocas las OSC que movilizan contribuciones económicas por parte de sus empleados. Por tanto, se hace referencia a mecanismos de significativa (no máxima) dependencia o diversificación⁶.

Alineamiento

Aunque el grado de alineamiento no constituye un elemento directo de los mecanismos de financiamiento, sí ejerce una importante influencia en su diseño y desarrollo. En el caso de las entidades con fines de lucro, existe alineamiento cuando el emprendimiento social se encuentra enmarcado dentro de una estrategia general de responsabilidad social, así como

relacionado con el negocio central y con alguno de los eslabones de la cadena de valor⁷. En el caso de las OSC, el emprendimiento social no es meramente un programa o iniciativa, sino el propósito de la organización misma. Por lo tanto, al hablar de alineamiento en una OSC se alude a la cercanía que existe entre los mecanismos de financiamiento y la misión central de la organización.

Mecanismos de financiamiento dependientes

El concepto de dependencia implica distintos matices en términos de mecanismos y fuentes (véase la matriz presentada en el cuadro 7.2). Un estado de dependencia significativa se refiere a un bajo número de mecanismos y fuentes de financiamiento. En las OSC un mecanismo así implica la movilización de fondos a través de un solo mecanismo y pocas fuentes de financiamiento, sin involucrar mecanismos de mercado. En las empresas, se trata principalmente de la asignación discrecional de presupuesto interno obedeciendo a diferentes circunstancias y con consecuencias de diversa índole.

Mecanismos dependientes en empresas

La muestra de casos analizada ofrece la experiencia de una gran diversidad de mecanismos de financiamiento dependientes: esquemas directamente enlazados a asignaciones discrecionales de presupuesto; a variables de desempeño tales como unidades de producción, ingresos, ventas o utilidades; así como a esquemas relacionados con los resultados de la empresa en el mercado accionario. Algunos emprendimientos sociales tienen un enfoque filantrópico y bajo alineamiento; otros son más estratégicos, diseñados para favorecer la generación de beneficios derivados de la creación de VS. El análisis que se realiza a continuación explora los matices relacionados con mecanismos dependientes, enfatizando algunas de sus ventajas y desventajas.

Dependencia en emprendimientos filantrópicos.

La compañía siderúrgica argentina Acindar presenta un emprendimiento social de bajo alineamiento, financiado a través de un mecanismo dependiente. Desde su constitución, la Fundación Acindar (FA), principal emprendimiento social de la empresa, se caracterizó por no responder a una estrategia de responsabilidad social más amplia y deliberada, sino a una tradición y mandato familiar de quienes habían sido los propietarios del 100% del capital de la empresa hasta una eventual modificación de la estructura de sus acciones. Su financiamiento estaba conformado por un patrimonio propio compuesto por acciones donadas por parte de la gene-

ración que creó la fundación, los dividendos generados por estas en el mercado accionario, además de una asignación anual de recursos por parte de la empresa. Dicho mecanismo se había mantenido a través de las cuatro décadas de existencia de la FA, como resultado de la tradición familiar que conservaba y defendía el mandato fundacional. La empresa no sólo era la principal fuente de financiamiento de la FA, sino que además la proveía de los recursos humanos necesarios para su operación, así como para la gestión de las áreas funcionales y la dirección. El bajo alineamiento del emprendimiento social aunado a su mecanismo de financiamiento altamente dependiente, significaba una alta vulnerabilidad ante cambios en la estructura del directorio de la empresa o durante los tiempos de crisis. Aunque el presupuesto de la fundación había variado en función de la situación económica de la empresa, en ningún momento se había suspendido la contribución.

Uno de los funcionarios de la compañía explicó: “Durante la crisis de 2000–2001 no hubo cambios en relación con la atención que el directorio le brindaba a la fundación. Sólo disminuyó el presupuesto. Hubo discusiones en torno al tema. En ese momento en el directorio había miembros de la familia que decidieron seguir adelante”. Lo anterior empezó a revertirse cuando el directorio dejó de estar compuesto exclusivamente por familiares, y la justificación económica del emprendimiento social se tornó imperativa.

El hecho de mantener un mecanismo dependiente en un escenario de bajo alineamiento, lo cual caracteriza a los emprendimientos sociales filantrópicos tradicionales, limita de manera importante la captación de beneficios para la empresa. Además, obstaculiza la creación de VS al disminuir las posibilidades de movilizar mayores recursos, especialmente en situaciones en las que no existe una estructura que permita generar la movilización de fondos⁸.

Dependencia en emprendimientos estratégicos.

La dependencia del financiamiento de las iniciativas sociales no es una situación ajena a la experiencia del sector privado, incluso en emprendimientos sociales de destacado desempeño. Mientras que algunas compañías descubren que al alinear el emprendimiento social a la estrategia se presentan nuevas alternativas para ampliar su mecanismo de financiamiento, otras optan por mantener un esquema de financiamiento dependiente con el fin de facilitar la apropiación de beneficios derivados de la ventaja competitiva desarrollada. También algunas empresas optan por la dependencia en sus emprendimientos sociales como un mecanismo

temporal que les permite generar aliados a futuro. Las primeras dos opciones están ilustradas por dos casos mexicanos: CEMEX México y CCM; la tercera es la experiencia venezolana de Super@ulas de CANTV.

CEMEX México presenta el caso de un emprendimiento social que comenzó a tener problemas luego de que la política de la compañía cambiara. Entonces, tras convertirse en estratégico y alineado, dio sus primeros pasos para abandonar un esquema de financiamiento 100% dependiente. El tránsito hacia un estado de alineamiento e integración ha traído aparejada una evolución del mecanismo de financiamiento.

Hasta principios de los años noventa, CEMEX México seguía una filosofía de “grifo abierto”⁹, la cual se caracterizaba por ser filantrópica, reactiva y paternalista en su relación con la comunidad. El apoyo a las comunidades vecinas se otorgaba a través de donativos en especie y efectivo, y el presupuesto era asignado de manera discrecional por la alta gerencia, y controlado por los directores de planta, quienes recibían las solicitudes de los vecinos y decidían cuáles atender. Aunque dicha acción social se encontraba poco integrada a la estrategia, la forma de gestionar los recursos respondía de manera ágil a las necesidades comunitarias. La falta de alineamiento del emprendimiento social con una estrategia integral, sin embargo, reducía la capacidad de capitalizar los beneficios para la empresa. Un cambio en la alta gerencia tuvo como consecuencia una nueva forma de asignar los recursos, centralizando la toma de decisiones en la cabeza de la corporación. Por tanto, las peticiones que antes eran atendidas por los directores de planta, ahora requerían de la aprobación central. En palabras de funcionarios de la empresa el proceso se fue volviendo burocrático, por lo que las peticiones de la comunidad se fueron quedando “en el cajón”, es decir, dejaron de recibir respuesta puntual y oportuna. Lo anterior generó cierto descontento en la comunidad acostumbrada a obtener beneficios dentro de un esquema paternalista, y se desarrolló la percepción de que la compañía era “un vecino desinteresado, que no ponía atención ni abría sus puertas”. Esto último provocó algunas reacciones de protesta y huelgas; algunos grupos bloquearon una de las plantas e impidieron el paso de los camiones por varios días. El mecanismo de financiamiento seguía siendo el mismo; sin embargo, fue tal la pérdida de prontitud en la asignación de recursos que el emprendimiento social prácticamente se interrumpió temporalmente.

En 2002, respondiendo a la necesidad de incorporar la realidad de las comunidades aledañas, se puso en práctica el Programa “CEMEX Cerca de ti”, que significó un esfuerzo por identificar las necesidades comunitarias básicas insatisfechas, y proveer soluciones. Los objetivos iniciales fue-

ron “blindar las operaciones” ante posibles contingencias, empezar a generar sensibilidad ante lo que sucedía fuera de las instalaciones y ofrecer oportunidades de desarrollo comunitario. Este cambio fue fundamental, pues el alineamiento del programa a la estrategia de la empresa dio como resultado una gestión diferente de los recursos financieros. Se designó a encargados de relaciones comunitarias en cada una de las plantas; sobre la base de las necesidades específicas de la comunidad, ellos comenzaron a elaborar planes anuales de actividades con sus respectivos presupuestos. Estos seguían siendo evaluados en la cabeza de la corporación y asignados en función de las necesidades; sin embargo, contar con una persona encargada de dar seguimiento al tema permitió recobrar la agilidad que existía antes, ahora bajo un mecanismo estratégico que permitía a la empresa desarrollar una relación comunitaria continua. Aun tras la reestructuración estratégica, el mecanismo de financiamiento continuaba siendo dependiente pues los recursos asignados al programa provenían de una asignación de presupuesto interno derivado de la operación comercial de la empresa. No obstante, la evolución en términos de alineamiento trajo consigo nuevas oportunidades de movilización de recursos. Por un lado, el proyecto estaba apoyado con recursos en especie por parte de entidades que colaboraban con la empresa tales como OSC, instancias de gobierno y universidades. Además, otras empresas interesadas en el desarrollo comunitario en las zonas en que CEMEX operaba empezaron a poner los cimientos para una movilización de recursos financieros. Se planeó establecer una alianza con otra gran multinacional con el objetivo de crear centros comunitarios de mayores dimensiones en los que, además de los servicios sociales, se ofrecerían microcréditos. De esta forma, un mecanismo absolutamente dependiente empezaba a transitar por la vía de la diversificación. De consolidarse, la conjunción de recursos de ambas compañías permitirá un crecimiento en términos de cobertura y provisión de servicios, y potenciará la generación de valor social y económico.

La experiencia de CEMEX ofrece dos lecciones. Por una parte, la importancia de observar los procedimientos que regirán la gestión de recursos, más allá de la mera movilización de los mismos, pues el grado de burocracia y descentralización tiene implicaciones importantes en el desarrollo del emprendimiento social. Asimismo, enseña que el tránsito hacia un emprendimiento social estratégico, y por tanto alineado, permite ampliar el espectro de oportunidades de movilización de recursos, tanto en especie como en efectivo, por parte de otras entidades interesadas en inversiones comunitarias similares.

La Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma (CCM) ilustra la elección estratégica de un modelo de financiamiento dependiente que busca obtener ventajas competitivas. CCM es el brazo cervecero mexicano del grupo FEMSA, que en 2005 tenía una participación de mercado del 45%, ocupando la segunda posición con respecto a su único competidor, el Grupo Modelo¹⁰.

La cerveza producida por CCM tenía buena aceptación por parte de la población joven mexicana en rápida expansión. Así, los principales emprendimientos sociales de la empresa se enfocaron en la educación de la juventud acerca del consumo responsable de alcohol. La motivación para desarrollar estos programas era mixta. Por una parte, existía una preocupación genuina por contribuir en la solución del problema del abuso de alcohol entre los jóvenes: “Sabemos que el hecho de que la cerveza sea una de las bebidas con menor contenido alcohólico en el mercado (4,5% en promedio) no significa que esta no deba beberse responsablemente y con moderación”; y por otra parte los emprendimientos sociales se reconocían como una fuente de ventaja competitiva: “Cuando dos compañías tienen productos cuya calidad se percibe como similar, la decisión del cliente se va a inclinar hacia aquella que tenga un mayor grado de responsabilidad social”.

Los emprendimientos sociales de CCM eran gestionados por el área de responsabilidad social, que planeaba las actividades en las que se invertía la partida presupuestal asignada por la dirección general. Tal era el interés de la compañía en estos programas que el presupuesto fue creciendo año tras año. Sin embargo, aunque CCM había logrado movilizar recursos no financieros (principalmente voluntarios) de OSC y del gobierno, no tenía contemplado abrir el proyecto ni sus mecanismos de financiamiento al resto de la industria, ya que el emprendimiento social era considerado el “proyecto bandera” de la compañía.

La experiencia de CCM enseña que cuando una empresa busca de manera directa la apropiación de los beneficios derivados de su emprendimiento social, es más probable que favorezca un mecanismo dependiente que los esquemas de financiamiento conjunto. Esto es así sobre todo cuando hay competencia, pues colaborar con esta implicaría renunciar a la ventaja competitiva al compartir el prestigio u otros beneficios derivados. Esto ciertamente limita la creación de valor social por parte de la empresa, por lo menos en términos de cobertura y alcance. Una alternativa para avanzar hacia la diversificación es la colaboración con empresas de industrias distintas que tengan interés en la misma causa social; la meta sería identificar a otros que pudieran atraer una parte del valor creado. En el

caso de CCM, por ejemplo, se podría considerar la colaboración con compañías de seguros.

CANTV utilizó un modelo de financiamiento dependiente como estrategia para ganar aliados. Su emprendimiento social Super@ulas comenzó a operar en enero de 2004 como un proyecto vinculado al negocio de Internet administrado directamente por la empresa, a través de la cual se esperaba mejorar las relaciones con el gobierno y ampliar el mercado de clientes. Super@ulas buscaba apoyar al Estado venezolano a llevar las tecnologías de información y comunicación hasta escuelas públicas que carecían de ellas. Pretendía “satisfacer necesidades de educación de punta de niños en escuelas nacionales, ubicadas en las comunidades más relegadas del país, a través de la creación de modernas aulas móviles (furgones), con alta tecnología y personal especializado”. Esta iniciativa era liderada por la unidad de negocios Empresa e Instituciones, que respondía directamente ante la vicepresidencia ejecutiva de CANTV. Para financiar este programa la unidad de negocios asignó US\$10 millones por dos años, a fondo perdido, lo cual constituiría la inversión inicial para la fabricación y dotación de las 100 aulas y para garantizar su mantenimiento por dos años. Después de este plazo inicial, la expectativa de la empresa era que el programa fuese adoptado por el Ministerio de Educación, Cultura y Deportes de Venezuela. Al inicio del programa el Ministerio sólo financiaba los gastos de electricidad. Las expectativas de convertir a Super@ulas en una iniciativa comercial que generase ingresos se basaban en la posibilidad de lograr que el gobierno hiciera suya la iniciativa, aceptando la administración de las Super@ulas existentes al final de los dos años, e incluso solicitando nuevas unidades como resultado de su éxito. El vicepresidente de la empresa esperaba recuperar esta inversión y lo expresó de la siguiente manera: “Si el gobierno compra, entonces CANTV tiene los ingresos, y hecho el cambio, hemos mejorado la educación y podemos invertir en un nuevo caso”.

La práctica de relacionar el mecanismo de financiamiento con indicadores de desempeño se encontró muy frecuentemente al estudiar los emprendimientos sociales de empresas. Dentro de la muestra de SEKN, siete de los 20 casos analizados recurrieron a este mecanismo enlazando sus medios de financiamiento a variables tales como ventas, ingresos, utilidades, toneladas de producción, facturación bruta y margen de ganancias¹¹. Esta práctica facilita la institucionalización del mecanismo de financiamiento y reduce la discrecionalidad en la asignación de presupuesto al definir el porcentaje que se destinará al emprendimiento social. No obstante, presenta también ciertos riesgos que vale la pena considerar, como la eventual disminución de presupuesto, así como problemas en

relación con su continuidad. Además, este mecanismo presenta diferentes implicaciones para los emprendimientos sociales filantrópicos y para los estratégicos. Con el fin de ilustrar lo anterior, a continuación se exponen los casos del Fondo Social de CANTV e Ingenios Pantaleón.

El principal emprendimiento social de CANTV, “Fondo Social CANTV para niños y jóvenes en riesgo social”, tenía la intención de proteger a la infancia y juventud vulnerables. Tras la adopción de un mecanismo de financiamiento a través de la transferencia de recursos por la vía presupuestaria, CANTV determinó instituir desde 2001 un mecanismo que canalizaba el 1% de las ventas de las tarjetas telefónicas chip y la tarjeta “única” (que integraba la posibilidad de acceso a Internet, telefonía pública y móvil), y desde 2003 el 1% de lo facturado por telefonía pública a través de los centros de telecomunicaciones. Lo anterior se llevó a cabo sin comunicar a los clientes el destino de lo recaudado —y sin enlazar el emprendimiento social con una estrategia más amplia de responsabilidad social—, aunque eran ellos quienes proveían recursos económicos continuos y seguros al emprendimiento. Desde su creación y hasta el año 2003, se estimaba un aporte de aproximadamente US\$6 millones. La instauración de este mecanismo, sin embargo, generó una situación crítica para la empresa. Por una parte, la proporción representada por la inversión social sobre los resultados financieros, en términos de ingresos operativos y utilidad neta, iba en aumento ante una perspectiva de mercados declinantes en el año 2004. El monto invertido pasó del 0,61% en 1998 al 7,48% de la utilidad operativa de la empresa en 2003. Además, la inversión social total (constituida por otras iniciativas distintas del Fondo Social, tales como el Fondo Pequeñas Donaciones, Fondo Patrocinios, Activos No Incorporados, espacios en tarjetas telefónicas, donaciones y patrocinios Movilnet) había pasado del 1,55% de la utilidad neta en 1998 al 12,91% en 2003. Esto representaba una situación favorable desde el punto de vista del aseguramiento de recursos, aunque empezaba a provocar un “problema conceptual de largo plazo”. Como explicaba el vicepresidente ejecutivo: “Los fondos reunidos tienden a sobrepasar la capacidad de los beneficiarios de usarlos. No se ha dispuesto de un plan estratégico de implementación de recursos, sino que se actúa de manera reactiva a las múltiples peticiones [...] cuando pones demasiados fondos a una entidad, generalmente la matas”. Las debilidades en la implementación, seguimiento y evaluación generaban preocupación en los directivos de la empresa sobre el destino del Fondo Social. Los resultados mostraban que era importante moverse en la dirección de alianzas estratégicas con las instituciones beneficiarias del fondo, pues se estaban generando ciertas tendencias de dependencia.

Por ejemplo, para el 37% de los beneficiarios de CANTV, el aporte de la empresa representó más que su presupuesto anual y para el 45%, CANTV fue la única empresa privada en proporcionarles un apoyo económico. Los directivos mostraban preocupación por los resultados de su inversión social pues esta se percibía como desvinculada de los objetivos de negocio.

El caso de CANTV puede ser contrastado con el de Ingenios Pantaleón en Guatemala, empresa que invertía socialmente en educación, salud, medio ambiente, vivienda y desarrollo municipal en las comunidades habitadas por sus trabajadores. Aunque la Fundación Pantaleón —entidad que gestionaba la mayoría de los emprendimientos sociales y estaba constituida con capital aportado por los accionistas— respondía a un mecanismo de financiamiento interno y por lo tanto dependiente, este había sido institucionalizado de manera que estaba enlazado directamente a la operación productiva.

A raíz de una decisión de los accionistas, la Fundación Pantaleón se financiaba de manera permanente a través de un monto fijo por unidad de producción mensual: US\$2,20 por tonelada de azúcar producida. Su presupuesto anual ascendía aproximadamente a US\$1 millón en 2005, lo cual era considerado como una inversión que permitía incrementar la productividad, reducir costos e incrementar la lealtad por parte de trabajadores, proveedores, consumidores y accionistas. Además, la empresa recurría al financiamiento en colaboración con otras entidades con el fin de extender su intervención comunitaria. Para ampliar su cobertura e implementar iniciativas de mayor complejidad (complejos habitacionales) Pantaleón colaboraba con Fundazúcar, OSC que representaba a los ingenios azucareros del país y realizaba sus operaciones en la costa sur. Se llevaron a cabo proyectos en conjunto, tales como la primera colonia para los trabajadores con 124 viviendas, en donde además participó financieramente Bancasol. Asimismo, con el fin de influir en la adopción del tema de responsabilidad social a nivel nacional, se canalizaban recursos a CentraRSE (Centro para la Responsabilidad Social Empresarial).

La experiencia de CANTV ilustra cómo el hecho de mantener una política de bajo perfil ante los clientes podría limitar el potencial económico y social del emprendimiento social. La empresa desaprovechó la oportunidad de sensibilizar a la comunidad acerca de las causas sociales seleccionadas, y de construir a la vez lealtad hacia la marca y preferencia de compra. En cambio, en Ingenios Pantaleón la selección de una causa social prioritaria en el contexto de la operación de la empresa permitía justificar la canalización de recursos económicos como una inversión y no como gasto. Además, resultaba efectivo ejecutar el presupuesto en función de

necesidades específicas tales como ampliación de cobertura o enfoque. De esta manera los recursos movilizados a través de un mecanismo enlazado al desempeño podían tener un impacto más amplio en términos de creación de VS.

Mecanismos dependientes en OSC

La dependencia en las OSC, al igual que en las empresas, se refiere a un escaso número de mecanismos y fuentes de financiamiento. La diferencia radica en que mientras que este tipo de mecanismos puede representar una ventaja para las empresas, para las OSC presenta serias debilidades y un riesgo significativo. Entre las OSC consideradas en el estudio, son pocas las que cuentan con mecanismos de financiamiento dependientes, lo que evidencia precisamente que la diversificación suele caracterizar a las OSC de alto desempeño.

La Fundación del Empresariado Chihuahuense (FECHAC) es uno de los emprendimientos sociales en el sector sin fines de lucro que opera con un mecanismo de financiamiento dependiente. Alrededor del 97% de los recursos de FECHAC provenían de las contribuciones fiscales extraordinarias por parte de 38.000 empresarios¹² en la forma de una sobretasa al impuesto sobre nóminas, la cual fue establecida a través de un decreto gracias al cabildeo de las cámaras empresariales tras un desastre natural¹³. A lo largo de su historia, FECHAC no había enfrentado una crisis financiera propiamente dicha, dado que el mecanismo de movilización de recursos por la vía impositiva proporcionaba el presupuesto necesario para operar. No fue sino hasta el año 2000 cuando FECHAC se abocó a formular una estrategia de recaudación como plan de contingencia, debido al riesgo que representaba depender de un solo mecanismo de ingresos. Como expresaba la persona responsable de procuración de fondos: “Al principio, desafortunadamente, no se buscaban fondos adicionales ya que siempre hubo suficientes recursos. No había un departamento responsable; no lo habíamos considerado como prioritario por la mala costumbre de contar con dinero”.

Hacia fines de 2003, y como resultado de una nueva estrategia de movilización de donativos, FECHAC había logrado recaudar aproximadamente un 3% del total de ingresos a través de contribuciones esporádicas. Lo que mantenía en operaciones al emprendimiento social era la naturaleza del mecanismo de financiamiento que lo sostenía. Sin embargo, si se realizaban modificaciones al decreto, la continuidad del emprendimiento se pondría en riesgo.

Es común que las OSC nazcan con mecanismos de financiamiento dependientes, ya sean derivados de los aportes de sus fundadores o de ter-

ceros interesados en una acción social particular. No obstante, para lograr una consolidación y sostenibilidad financiera es necesario desarrollar un mecanismo que no dependa de un escaso número de fuentes. Entre las alternativas resulta crucial considerar esquemas de generación propia cuyos ingresos cubran al menos el 50% del presupuesto total de la organización, así como los gastos de operación¹⁴. La siguiente sección presenta la experiencia de algunas OSC que se han destacado en sus esfuerzos por construir mecanismos diversificados.

Mecanismos de financiamiento diversificados

El tema de la diversificación se aborda aquí a través del análisis de múltiples mecanismos y fuentes de financiamiento que permiten reducir la vulnerabilidad de la estructura de ingresos. En las OSC se refiere tanto a la existencia de esquemas de generación propia a través del mercado (generación de valor económico), como a la multiplicidad de mecanismos y fuentes no relacionados con el mismo. En las empresas, se refiere a la movilización de recursos que trasciende la asignación discrecional de presupuesto interno, y también a la posibilidad de diseñar mecanismos descentralizados que involucren a distintas entidades relacionadas con las operaciones, ya sean unidades de negocio, concesionarios o subsidiarias.

Mecanismos diversificados en empresas

La diversificación en los mecanismos de financiamiento de los emprendimientos sociales gestionados por el sector privado suele ser menos recurrente que en el caso de las OSC (véase el cuadro 7.3 del apéndice). Esto puede atribuirse en parte a las condiciones del contexto social iberoamericano, en el que se espera que las empresas colaboren en la solución de problemas sociales mediante contribuciones económicas bajo el tradicional enfoque filantrópico de devolver a la comunidad algo de lo mucho recibido. Asimismo, puede tener un sentido estratégico establecer un mecanismo de financiamiento interno que provea los beneficios del reconocimiento al hacer del emprendimiento social un “proyecto bandera” de la compañía.

No obstante, desarrollar mecanismos de financiamiento diversificados en los emprendimientos sociales del sector privado no sólo es posible, sino que puede generar beneficios que de otra forma serían inalcanzables. Una diversificación amplia está relacionada con múltiples ventajas y desventajas entre las que se encuentran: 1) menor inversión propia, lo que implica compartir el reconocimiento con otras entidades y puede llegar a erosionar la capacidad de control operativo; 2) sensibilización y participación

corresponsable a través de la amplia movilización de diversos actores tales como empleados, proveedores, clientes, competidores, comunidad en general, gobierno, agencias externas y beneficiarios —lo cual ofrece beneficios no sólo económicos sino también en relación con el fortalecimiento institucional del emprendimiento social, aunque puede implicar el mismo riesgo que el punto anterior—; 3) ejercicios de rendición de cuentas más amplios, lo cual promovería la transparencia y retroalimentación continua, aunque suela requerir una significativa inversión en comunicación externa y administración.

Frente a las empresas que optan por un mecanismo dependiente, aquellas que buscan una diversificación amplia a través de la movilización de múltiples mecanismos y mecanismos descentralizados gozan de algunas de las ventajas de involucrar a diversas entidades relacionadas con el negocio.

El Grupo CSU-CCA, empresa dedicada al negocio de los supermercados en Centroamérica, es un caso de amplia diversificación: no sólo contaba con una amplia cartera de emprendimientos sociales, sino también con una gran variedad de mecanismos para financiarlos. Por una parte, contaba con recursos internos canalizados como un porcentaje fijo de sus utilidades brutas anuales (i.e. mecanismo enlazado al desempeño). Por otra parte, movilizaba una variada gama de recursos de terceros, entre ellos los siguientes:

- Clientes: campañas de marketing de causa.
- Proveedores: contribuciones en campañas de marketing de causa.
- Empleados: contribuciones voluntarias, deducidas por nómina y complementadas con contrapartidas equivalentes de la empresa.
- Comunidad: bingos organizados en conjunto con líderes comunitarios.

Además, con el fin de contribuir a fortalecer el sistema educativo nacional y promover la responsabilidad social empresarial en el sector privado local, la empresa formaba parte de la Asociación de Empresarios para el Desarrollo, entidad sin fines de lucro que canalizaba recursos de empresas nacionales y extranjeras hacia proyectos que promovieran el desarrollo sostenible de Costa Rica.

Los beneficios obtenidos a través de un mecanismo de financiamiento como el descrito pueden sintetizarse en tres: 1) la amplia diversificación de recursos permitía a la empresa incrementar la escala y el alcance de sus emprendimientos sociales; 2) la diversificación hacía posible la obtención de beneficios mixtos en términos de ventas incrementadas, reputación,

mejoramiento de la relación y calidad de los proveedores, entre otros; 3) la participación de diversos actores permitía enriquecer el diseño y la ejecución de las iniciativas, a la vez que promovía un concepto de corresponsabilidad y sentido de pertenencia entre los empleados y la comunidad. Como lección, el caso refleja la importancia de no descartar a un grupo de interés a priori, como se hizo al excluir a los proveedores tras considerar que las campañas de marketing de causa que estos apoyaban eran más bien promociones que carecían de un “sentido social real”.

Algunas de las empresas estudiadas no se caracterizan por un significativo grado de diversificación. Sin embargo, al involucrar en su mecanismo de financiamiento a distintas unidades de su cadena de valor han logrado descentralizarlo y, por tanto, obtener algunas de las ventajas atribuidas a mecanismos diversificados manteniendo la “propiedad” de la iniciativa. Como ejemplos de lo anterior se pueden mencionar los casos de MRW, la empresa española de mensajería, y Coca-Cola de Chile.

MRW, empresa española de mensajería rápida que contaba con 693 concesionarios en la Península Ibérica en 2003, enfocaba su emprendimiento social en ofrecer descuentos para ciertos grupos (soldados, estudiantes y profesores, OSC, discapacitados, personas de la tercera edad, familias numerosas, dueños de animales con una labor social, librerías) con el fin de convertir su servicio de mensajería en un “servicio social” a la vez que atraía clientes potenciales. El emprendimiento social era reconocido como uno de los pilares estratégicos de MRW, parte esencial de su cultura, así como un aspecto clave para conseguir una diferenciación en el mercado y orientar su comunicación externa. En otras palabras, gozaba de un alto nivel de alineamiento e integración.

El mecanismo de financiamiento diseñado por MRW estaba asociado a las ventas y requería de cierta contrapartida por parte de los beneficiarios. Se destinaba el 1% de la facturación bruta de cada uno de los concesionarios para cubrir los descuentos ofrecidos a los grupos poblacionales y OSC de la comunidad local en que estos operaban. Por su parte, los beneficiarios cubrían la diferencia entre el descuento y el precio por el servicio. Los recursos de contrapartida de los beneficiarios, así como las contribuciones de los concesionarios, representaban una alternativa a una diversificación en un sentido más estricto. Mediante estos mecanismos la empresa se alejaba de una total dependencia del presupuesto interno para sostener su emprendimiento social y, al involucrar a la red de sucursales, conseguía institucionalizar de manera amplia la acción social más allá de las oficinas centrales.

La experiencia de MRW se contrapone a la del Fondo Social de CANTV, pues aunque el mecanismo de financiamiento era similar (enlazado a las ventas), en la primera existía un claro alineamiento entre la causa social atendida y el negocio central. Así, el emprendimiento social satisfacía las necesidades de un nicho de mercado desatendido, incrementando las ventas y el prestigio a lo largo de su red de concesionarios.

De manera similar, Coca-Cola de Chile llegó a un acuerdo con las embotelladoras nacionales en cuanto al mecanismo de financiamiento que sostendría al emprendimiento social desde su lanzamiento. Se acordó que Coca-Cola financiaría el 50% y las embotelladoras, el otro 50% dependiendo del área geográfica en la que se realizara la inversión. Los montos disponibles para invertir eran variables en función de las posibilidades financieras de cada compañía embotelladora. Tanto desde la perspectiva económica como desde el punto de vista administrativo, se había privilegiado la calidad sobre la cantidad. De hecho, uno de los factores del éxito del esquema fue no sobrecargar a la organización con donaciones excesivas que no se pudieran gestionar. Esto tenía un doble propósito: evitar una desmedida tensión financiera para las embotelladoras y ejecutar sólo aquellas actividades que pudiesen ser administradas por la estructura existente.

Mecanismos diversificados en OSC

Como ya se mencionó, la batalla por alcanzar la diversificación resulta fundamental en las OSC, dado que la mayoría de estas son en su origen dependientes ya sea del sostenimiento personal del fundador, o bien del subsidio de alguna entidad externa que las patrocina. Esa dependencia tiende a limitar el alcance del emprendimiento social en términos de cobertura y calidad, y puede resultar en la eventual desaparición de la organización. Además, puede provocar una desviación de su misión central o la evolución hacia un enfoque distinto del concebido originalmente.

En este sentido, la sostenibilidad financiera ha sido reconocida como uno de los principales factores de efectividad de las OSC de alto desempeño. Una estrategia financiera sostenible es aquella que logra diversificar las fuentes de ingresos y, por ende, minimizar la dependencia en relación con una fuente única (ya sea interna o externa), reduciendo así la vulnerabilidad ante cambios en la disponibilidad de recursos o preferencias de los donantes¹⁵. Diversos estudios han reconocido que resultaría inadecuado prescribir una fórmula con relación a los porcentajes derivados de distintas fuentes que tendrían que alcanzarse para calificar a una OSC como “financieramente sostenible”. Sin embargo, se considera necesario lograr

un equilibrio entre la generación interna y externa de recursos, de manera que puedan cubrirse los gastos operativos y de administración a la vez que se mantiene la libertad para determinar las prioridades programáticas independientemente de las preferencias de los donantes. Una fuente bibliográfica sugiere que la OSC recaude suficientes recursos a través de generación propia, de manera que pueda cubrir por lo menos sus costos operativos, y además atraiga donantes externos para sus costos programáticos¹⁶. De acuerdo con Jerr Boschee, una estrategia financiera sostenible se basa en los siguientes factores: 1) estructura de financiamiento diversificada; 2) atracción y creación de recursos al buscar de manera continua fuentes alternativas; 3) existencia de un fondo de contingencias que permita cubrir los gastos operativos por cierto período específico¹⁷.

Generación de recursos a través del mercado

La incursión comercial de las OSC ha mostrado una tendencia creciente en las últimas décadas. En un intento por reducir su dependencia financiera de donaciones o subsidios, varias OSC han elegido comercializar los programas¹⁸. Algunas de ellas han diversificado sus mecanismos de financiamiento a través de estrategias de generación propia enlazadas a su misión central¹⁹. A continuación se explican algunos de los beneficios derivados de esquemas de este tipo.

Creación de sinergias. La selección de un mecanismo de financiamiento a través del mercado y relacionado con la misión central permite a la organización aprovechar las capacidades clave y los recursos centrales, generando sinergias gracias a la experiencia organizacional con que se cuenta. De hecho, el fracaso de las actividades de generación de recursos a través del mercado ha sido atribuido a la selección de iniciativas no alineadas a la misión, para las cuales no se cuenta con el conocimiento ni las capacidades necesarias²⁰.

Tras experimentar una situación en la que los donativos de entidades extranjeras se vieron reducidos²¹, el Instituto Nacional de Biodiversidad (INBio) de Costa Rica se embarcó en un programa de sostenibilidad financiera con el fin de reducir la dependencia externa y potenciar la generación propia. Las iniciativas implementadas (actividad editorial, consultoría y parque temático) contaron con un considerable nivel de alineamiento con la misión y las capacidades de la organización; esto hizo posible reducir el porcentaje de donaciones de fuentes internacionales, pasando de un 45% de su presupuesto en el año 2000 a un 24% en 2001. Se alcanzó esa reducción en tan corto tiempo gracias a que las actividades de generación de ingresos elegidas estuvieron vinculadas a los activos existentes en la

organización, principalmente el conocimiento científico en el tema de biodiversidad.

Por su parte, las 10 unidades de educación técnica que conformaban la Corporación Chilena de Desarrollo Social del Sector Rural (Codesser) generaban recursos a través de la venta de productos y servicios derivados de sus actividades agrícolas²². Esto permitía que los colegios afiliados, concebidos desde su creación como centros educativos y productivos simultáneamente, obtuvieran el máximo provecho de su conocimiento y capacidades.

La Asociación Chilena de Seguridad (ACHS), al hacer bien su trabajo de prevención de accidentes laborales, redujo el número de incidentes y como consecuencia las contribuciones de las empresas afiliadas. Paradójicamente, la eficacia alcanzada en la misión implicaba menores ingresos y capacidad ociosa. En 2003, su mecanismo de financiamiento estaba conformado no sólo por las cotizaciones empresariales, sino también por la venta de servicios hospitalarios y médicos a terceros, así como otros servicios relacionados con temas de salud tanto para afiliados como para pacientes externos²³. La penetración en el mercado de servicios médicos de una manera más amplia a la originalmente concebida permitía la detonación de sinergias, además del aprovechamiento de la capacidad excedente.

El mecanismo de intervención social de la Caja Colombiana de Subsidio Familiar (Colsubsidio) pasó de un esquema de distribución de subsidios a la población vulnerable a otro de provisión de servicios sociales bajo el concepto de “menos dinero en cheque y más en servicios”. Los servicios sociales estaban sujetos al cobro a los beneficiarios en función de su capacidad de pago. Aunque la organización no contaba con experiencia específica con relación al manejo de una cartera tan amplia de iniciativas de mercado, pudo desarrollar esas actividades de manera satisfactoria al mantener como foco su misión central.

Generación de excedentes. Al incursionar en iniciativas de generación de recursos a través de mecanismos de mercado, se abre la posibilidad de generar excedentes. Estos pueden destinarse a los subsidios cruzados para atender a los grupos de población con menor capacidad de pago, el sostenimiento de programas no rentables, la constitución de un fondo de contingencias, o bien las inversiones en infraestructura o tecnología. De hecho, en el caso de las empresas con mecanismos de financiamiento internos, son los excedentes generados de sus actividades comerciales los que financian sus emprendimientos sociales a través de subsidios cruzados. A continuación se presentan algunos ejemplos de OSC que, a través de su incursión en actividades de mercado, han logrado generar excedentes.

El principal componente del mecanismo de financiamiento de Colsubsidio estaba constituido por la provisión de servicios sociales a través de cinco “unidades de negocio”²⁴, cuyos excedentes representaban el 45% del presupuesto total. Mientras que la rentabilidad era un objetivo primordial en la provisión de los servicios que funcionaban bajo una concepción “totalmente abierta al mercado” (salud, marketing social, vivienda y crédito), otros servicios (educación y cultura) seguían siendo subsidiados. La tendencia consistía en canalizar los excedentes de las iniciativas rentables a través de una política explícita de subsidios cruzados.

Codesser buscaba igualar con fondos de generación propia los recursos públicos obtenidos en cada uno de los colegios afiliados, lo cual había sido logrado para la mayoría de estos. Se reservaba además un fondo anual para contingencias, el cual de no ser utilizado podía invertirse en infraestructura.

Mejoras en el servicio. Por lo general, la generación de recursos propios a través de mecanismos de mercado permite a las OSC ampliar su cobertura y mejorar la calidad en su provisión de servicios. Esto sucede gracias a la retroalimentación a través del mecanismo de precios en un contexto de relativa competencia.

La estrategia de diversificación que puso en práctica Colsubsidio a fines de la década de 1990 perseguía un doble objetivo: la autosostenibilidad y la ampliación de la cobertura a los sectores vulnerables y relegados de la población. En un contexto en que la competencia a nivel nacional había generado una clara orientación comercial, Colsubsidio dejó de ser una OSC limitada a responder ante las solicitudes de las empresas afiliadas y adoptó una postura más proactiva, posicionándose como soporte de las áreas de recursos humanos y desarrollando un enfoque que privilegiaba la satisfacción del cliente.

Los mecanismos de financiamiento de Codesser le permitían costear una educación gratuita de alta calidad²⁵ gracias a la combinación de la venta de productos y servicios agrícolas, donaciones y subsidios públicos. Además, el logro de la estabilidad financiera fue un elemento clave para enfocar los esfuerzos organizacionales en la medición de la calidad educativa.

Podría pensarse que las experiencias de las organizaciones descritas más arriba son únicas y, por ende, difíciles de imitar. Sin embargo, ofrecen una valiosa observación general para las OSC: resulta conveniente realizar un análisis detallado del contexto para determinar si la causa social atendida podría conectarse a un mecanismo de mercado con el fin de generar subsidios cruzados hacia los grupos poblacionales con menor capacidad de pago, o bien para hacer uso de la capacidad ociosa en un contexto (o temporada) de menor demanda. Esto suele facilitarse cuando la necesidad

social atendida está relacionada con bienes privados²⁶, para los que es posible generar un modelo basado en el cobro de cuotas o ventas a beneficiarios o terceros. Además, resulta importante prestar especial atención a la ejecución de la estrategia. Un estudio que analizó las actividades de generación de ingresos de OSC dedicadas al desarrollo comunitario encontró que los factores de éxito y errores más comunes en el tema de generación de recursos propios suelen estar relacionados con la fase de implementación y no tanto con la estrategia planteada²⁷. Entre los aspectos identificados en la bibliografía y confirmados por esta investigación como significativos en relación con una exitosa implementación, se destacan:

- Madurez, pues una OSC con una mayor trayectoria suele contar con mejor disciplina financiera, mayor capacidad de marketing, así como mejor competencia en términos de gestión conjunta de la misión y las actividades de generación de recursos (el llamado *double bottom-line*).
- Comprensión de las fuerzas del mercado para utilizarlas en favor del emprendimiento social.
- Enfoque en las competencias centrales, dado que mientras que una curva de aprendizaje acentuada suele resultar en una menor probabilidad de éxito, el aprovechamiento de las capacidades centrales facilita el logro de los objetivos.

Al considerar los beneficios de la generación de recursos a través del mercado, resulta fundamental tener en cuenta los riesgos y trabajar sobre la base de expectativas realistas. Un escenario en el que los retornos financieros calculados son poco realistas y los posibles desafíos o riesgos se descartan es propio de un optimismo injustificado²⁸.

Multiplicidad de mecanismos y fuentes fuera del mercado

Para algunas OSC resulta complicado recurrir a mecanismos de financiamiento de generación propia a través del mercado, debido quizás a la naturaleza de la causa social atendida (bien privado o bien público) así como al grado de aceptación o “popularidad” del tema ante gobiernos, fundaciones o el público en general. Algunas de las OSC analizadas en la investigación de SEKN se identifican por su diversificación fuera del mercado. A continuación, se abordan ciertas ventajas y desventajas de este tipo de diversificación a través del análisis de algunos caminos alternativos seguidos por las organizaciones de la muestra.

Movilización de recursos locales. La Fundación Comunitaria Oaxaca (FCO) evolucionó de una absoluta dependencia de importantes fundacio-

nes internacionales (Ford, Kellogg, MacArthur, Fundación Internacional para la Juventud) a una estrategia de diversificación basada en tres pilares: el lanzamiento de campañas de responsabilidad social y marketing de causa en la comunidad local, la movilización de aportes individuales a través de un esquema de inversionistas sociales y la consecución de recursos públicos para proyectos específicos.

El mecanismo de financiamiento inicial, basado en los donativos de fundaciones extranjeras, resultó positivo debido al apoyo y la transferencia de conocimiento en la fase inicial. Sin embargo, eventualmente dicho mecanismo presentó ciertas limitaciones. Por una parte, los donativos de entidades extranjeras estaban destinados a líneas programáticas específicas y, por tanto, se corría el riesgo de sesgar la selección de actividades en función de las preferencias de los donantes. De hecho, una influencia de este tipo existió con relación al desarrollo del primer programa de la FCO: el Programa de Infancia y Juventud, que siguió la agenda y modalidad de intervención de la Fundación Internacional para la Juventud. Es posible cuestionar si, de haberse generado un proceso de consulta comunitaria, se habría priorizado dicho tema como el principal. Por otro lado, las agencias extranjeras tendían a requerir una rendición de cuentas demandante y heterogénea, lo que representaba un considerable costo por los recursos administrativos invertidos en ese proceso.

A pesar de que en 2003 las donaciones internacionales seguían representando la mayor parte del presupuesto total (64%), la FCO había logrado movilizar fuentes nacionales (28%) y locales (8%). Los aportes locales habían mostrado una tendencia al alza como resultado de la sensibilización generada a través de múltiples campañas de responsabilidad social, que perseguían una doble finalidad: sensibilizar a la ciudadanía y a la clase empresarial oaxaqueña, así como consolidar un mecanismo de financiamiento local. Al involucrar a la sociedad, la FCO generaba una externalidad positiva en términos de la sensibilización ante las causas sociales del Estado. Además, para ciertos proyectos puntuales la FCO movilizaba recursos de gobierno, lo cual promovía la corresponsabilidad al complementar el despliegue de acciones del sector público.

Movilización de recursos internacionales. El financiamiento de Crear Vale la Pena (CVLP), organización argentina que trabajaba en la promoción de la inclusión social a través del arte, comenzó siendo dependiente en un 89% de un solo donante internacional. La perspectiva de que el apoyo del donante se incrementaría con el crecimiento de la organización no se cristalizó. Esto, aunado a una crisis económica nacional, ofreció una oportunidad de diversificar las fuentes de financiamiento al punto que, en 1999, el finan-

ciamiento externo se convirtió en el motor de cambio. A raíz de un subsidio proveniente del gobierno nacional (con fondos del Banco Interamericano de Desarrollo) se llevó a cabo el primer proceso de planeamiento estratégico, lanzado con el objetivo de elevar la escala del emprendimiento social.

Aunque la estructura de ingresos de CVLP siguió estando basada en donativos internacionales, se pasó a un esquema apoyado por una diversidad de fuentes: más de 20 entidades entre fuentes privadas, públicas y organismos multilaterales, además de las cuotas de socios y colaboradores. De esta manera la dependencia en relación con el donante fundador se logró reducir al 42% del presupuesto total. Un punto importante fue que un alto porcentaje de los recursos totales (el 85%) se recibía con un destino específico, lo cual se consideraba negativo pues eventualmente podría poner en riesgo las prioridades y la misión central de la organización. Además, la baja participación económica del Estado era considerada como una debilidad y una amenaza a la continuidad de los programas, ya que implicaba menor legitimidad ante donantes externos y la baja posibilidad de que el gobierno, eventualmente, se encargara de adoptar los programas de la OSC. En la ampliación de las fuentes de recursos, la fundadora y presidenta ejecutiva había desempeñado un papel clave trabajando con redes y alianzas. Por ejemplo, sólo en 2003 contactó a más de 250 organizaciones nacionales e internacionales y tuvo entrevistas con 35 organizaciones en Europa.

De manera similar a CVLP, la Fundación Proyecto Paria de Venezuela sufrió una transición en su mecanismo de financiamiento: de depender en un 92% de la empresa turística que la creó, pasó a movilizar el 82% de sus recursos a través de múltiples fuentes internacionales en 2003. Ante el cambio de mecanismo, fue necesario introducir nuevos sistemas y prácticas gerenciales que elevaran el desempeño, de manera que se contrataron los servicios de una empresa especializada en gestión que introdujo sistemas de planificación, control de proyectos y ejecución presupuestaria. Asimismo, con la transición se incrementó la exigencia de rendición de cuentas y ejecución presupuestaria por parte de los donantes internacionales, actitud considerada como “poco realista” por los administradores. Esto causó ciertos contratiempos en el cumplimiento de la metodología de control y reporte, y retrasó la ejecución presupuestaria.

Los tres ejemplos presentados muestran que para ciertas causas sociales, tales como el desarrollo comunitario y la promoción del arte, resulta más complejo generar recursos propios a través de mecanismos de mercado. En ese contexto, puede resultar beneficioso plantear una estrategia de financiamiento cuyo fin sea ampliar el número de fuentes que contri-

buyen con recursos a través de cierto mecanismo ya existente. También sería interesante experimentar con otros mecanismos a pesar de que estos funcionen al margen del mercado (extensión del alcance). Esto puede traer consigo ventajas relacionadas con la movilización de conocimiento y compromiso por parte de los actores involucrados, aunque también algunas desventajas tales como la influencia en la agenda y prioridades de la organización o una excesiva exigencia en cuanto a la rendición de cuentas.

Un riesgo potencial de diversificación de las OSC, tanto a través del mercado como fuera del mismo, es la desviación de la misión. Por un lado, el enfoque hacia la rentabilidad y satisfacción al cliente puede convertirse en una distracción en relación con la causa social, por lo que debe gestionarse con cautela. Aunque en el largo plazo la sostenibilidad financiera faculta a la organización para un mejor cumplimiento de su misión, en el corto plazo puede enfrentarla al riesgo de desviarse de sus prioridades, a menudo debido al gran esfuerzo y recursos administrativos que suelen ser necesarios para alcanzar dicho estado. El caso de Colsubsidio refleja cierta tensión potencial entre los objetivos de competir abiertamente a través de las unidades de negocio rentables y canalizar excedentes como subsidios cruzados a los programas no rentables. De manera similar, en ACHS se temía que la estrategia de vender servicios a terceros terminara por desnaturalizar la misión original al privilegiar a los pacientes privados con capacidad de pago. De hecho, se habían construido ya salas de lujo para pacientes con alto poder adquisitivo. Cabe destacar que, según la bibliografía, uno de los factores de efectividad con relación al éxito de los emprendedores sociales es precisamente la capacidad para entender y aprovechar las fuerzas del mercado sin perder de vista la misión central²⁹. Por otra parte, la diversificación basada en mecanismos fuera del mercado presenta riesgos similares. Aunque de manera parcial, los casos de FCO y CVLP ofrecen indicios en este sentido.

Lecciones gerenciales

A partir del análisis realizado, ¿qué lecciones se pueden extraer sobre la elección de mecanismos de financiamiento dependientes o diversificados? ¿Cuáles son las implicaciones de emplear diferentes mecanismos? Se considerará en primer lugar el caso de las empresas.

Lecciones para las empresas

- La selección de una causa social y la forma en que esta se integra a la estrategia de la empresa tiene implicaciones importantes en

términos del mecanismo de financiamiento que será posible construir.

- Si existe un interés particular en obtener beneficios del emprendimiento social, este debe alinearse con la veta principal del negocio.
- Cuando la compañía desea consolidar una ventaja competitiva a través del emprendimiento social, puede resultar apropiado favorecer mecanismos de financiamiento dependientes. Esta elección, sin embargo, puede conllevar costos en cuanto a la menor creación de valor social por parte de la empresa. Una alternativa para minimizarlos es recurrir a un esquema de diversificación que involucre a actores interesados en la misma causa social, que no busquen desarrollar una ventaja competitiva. De no ser así, puede limitarse la creación de valor social pues se descarta la creación de sinergias con terceros, restringiendo así la ampliación de la cobertura y haciendo al emprendimiento social más vulnerable en situaciones de crisis.
- La práctica de enlazar un mecanismo dependiente a un indicador de desempeño facilita la institucionalización en la empresa. Sin embargo, en emprendimientos no alineados puede causar un problema, pues mientras se aseguran recursos se corre el riesgo de una disminución (o un incremento fuera de control) en los montos canalizados.
- La diversificación parece ser aún una práctica poco recurrente en el sector privado iberoamericano, por lo que existe un terreno fértil para las empresas interesadas en convertirse en pioneras dentro de su industria y en general.
- Para complementar los recursos disponibles, resulta efectivo recurrir a mecanismos mixtos o diferenciados por emprendimientos sociales, en aspectos tales como ampliación de cobertura, enfoque o intervención en temas distintos.
- Una diversificación amplia brinda una serie de beneficios, entre los que se encuentran: menor inversión propia, lo cual puede contribuir a la eventual sostenibilidad del emprendimiento social; sensibilización y participación corresponsable a través de la amplia movilización de diversos actores, lo cual ofrece beneficios no sólo desde el punto de vista económico sino también en relación con el fortalecimiento institucional del emprendimiento

social; y ejercicios de rendición de cuentas más amplios, lo cual promueve la transparencia y retroalimentación continua.

- Una alternativa a la diversificación es la descentralización a través de la participación de distintas entidades relacionadas con el negocio, tales como concesionarios, subsidiarias, empresas asociadas o unidades de negocios.

Lecciones para las OSC

En las OSC no existen ventajas específicas derivadas de la dependencia financiera. Más bien esta incrementa el riesgo y amenaza la permanencia del emprendimiento social en el largo plazo.

Buscar la reducción de la dependencia a través de mecanismos ajenos al mercado, tales como donativos de fundaciones, puede resultar beneficioso debido al apoyo y la transferencia de conocimiento. Sin embargo, eventualmente dichos mecanismos presentan ciertas limitaciones. Por una parte los donativos de entidades extranjeras suelen estar destinados a líneas programáticas específicas y, por tanto, se corre el riesgo de sesgar la selección de actividades en función de las preferencias de los donantes. Por otro lado, las agencias suelen exigir una rendición de cuentas elaborada y heterogénea, lo que representa un considerable costo de oportunidad en términos de los recursos administrativos invertidos.

La generación de recursos a través del mercado tiene mayores probabilidades de ser exitosa cuando se construye sobre las competencias centrales aprovechando el conocimiento y experiencia acumulados. De esta forma se abre la posibilidad de generar excedentes para atender a los grupos de población con menor capacidad de pago, recursos para sostener a los programas no rentables, constituir un fondo de contingencias e invertir.

Sin embargo, un riesgo potencial y común tanto en la diversificación financiera a través del mercado como en la que se desarrolla fuera de este, puede ser la desviación de la misión. Por un lado, el enfoque hacia la rentabilidad y satisfacción al cliente puede convertirse en una distracción para enfocarse enteramente a la causa social, y aunque a largo plazo la sostenibilidad financiera faculta a la organización para un mejor cumplimiento de su misión, en el corto plazo puede enfrentarla al riesgo de desviarse de sus prioridades.

La madurez y el desarrollo institucional resultan prioritarios para consolidar iniciativas de diversificación pues facultan a la organización para la gestión conjunta de la misión y las actividades de generación de recursos (la doble cuenta de resultados, o *double bottom-line*).

Lecciones intersectoriales

- Al examinar las oportunidades para diversificar un mecanismo de financiamiento, es necesario pensar de manera integral su estructura, tanto en términos de mecanismos como de fuentes.
- El alineamiento del emprendimiento social con la estrategia organizacional facilita el equilibrio entre la generación de valor económico y social, tanto en el sector privado como en el público.
- Todo mecanismo de financiamiento debería estar complementado con políticas y procedimientos claros y ágiles para la gestión de los fondos; de no ser así, se obstaculiza la aplicación de los recursos y por ende los beneficios para la sociedad y la empresa.

Apéndice

Cuadro 7.3
Mecanismos de financiamiento de emprendimientos sociales en empresas privadas

Empresa	País	Mecanismo(s)
Acindar	Argentina	B3. Fondo compuesto por acciones donadas por fundadores y los dividendos generados, además de donaciones anuales a la Fundación
Alpina	Colombia	B1. Donaciones de empleados B3. Presupuesto interno
Antamina	Perú	B1. Donaciones de socios (otras minas de la región) B3. El 80% de presupuesto interno
Arcor	Argentina	B1. Contribuciones recibidas a través de alianzas con donantes institucionales B3. Fondos transferidos por la empresa a la Fundación Arcor
CANTV	Venezuela	A1. El 1% de las ventas de tarjetas telefónicas y de lo facturado a través del servicio de telefonía pública para el Fondo Social B3. Presupuesto interno para Super@ulas
Cementos Lima	Perú	A1 El 0,3% de los ingresos brutos
CEMEX México	México	B3. Presupuesto interno (CEMEX Cerca de ti)
Coca-Cola	Chile	B3. Presupuesto interno (50% Coca-Cola de Chile y 50% embotelladoras)
Grupo CSU-CCA	Costa Rica	A1. Un porcentaje fijo de las utilidades brutas anuales A3. Marketing de causas B1. Donaciones de empleados, proveedores y comunidad
Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma (CCM)	México	B3. Presupuesto interno (100%)
Grupo Abril	Brasil	B3. Presupuesto interno (100%)
Grupo Inditex	España	A3. Marketing de causas B3 Presupuesto interno
Hocol	Colombia	A2. Comunidad (19%) B1. Agencias internacionales (19%) B2. Gobierno (16%) B3. Presupuesto interno (46%)
Ingenios Pantaleón	Guatemala	A1. US\$2,20 por tonelada métrica de azúcar producida
MRW	España	A1. El 1% de la facturación bruta de todos los concesionarios. A2. Pago de los servicios por parte de beneficiarios (a tasas preferenciales)
Orsa	Brasil	A1. Todas las empresas del grupo destinaban 1% de su facturación bruta anual para la Fundación B1. Donaciones resultado de alianzas diversas (públicas, privadas, internacionales)
Grupo D Paschoal	Brasil	A1. Venta de residuos (emprendimiento ambiental autofinanciado)
Ron Santa Teresa	Venezuela	A1. El 1% del margen de las ganancias B1. Donación de la Corporación Andina de Fomento
Samarco	Brasil	B3. Presupuesto interno (100%)
Tapsin	Chile	B3. Presupuesto interno a través de fondo transferido por la empresa a la Fundación

Cuadro 7.4
Mecanismos de financiamiento de emprendimientos sociales en OSC

OSC	País	Mecanismo(s)
Abrinq	Brasil	B1. Donaciones empresariales e internacionales B2. Recursos públicos a nivel municipal, estatal y federal
Asociación Chilena de Seguridad (ACHS)	Chile	A1. Venta de servicios médicos a terceros y empresas, y alianzas con competidores para abaratar costos A2. Cuotas a empresas beneficiarias (por ley)
Asociación Comunal de Salud, Agua y Medio Ambiente (Acosama)	El Salvador	A1. Negociaciones con empresas (intercambio de servicio por proyectos) A2. Tarifas por prestación de servicio B1. Fondos de cooperación internacional (para proyectos de expansión), donaciones en especie por parte de comunidades involucradas B2. Fondos públicos a través de concursos y licitaciones (para proyectos de expansión) a nivel local y central
Caja Colombiana de Subsidio Familiar (Colsubsidio)	Colombia	A1. Provisión de servicios sociales en cinco "unidades de negocio" A2. Contribuciones de empresas afiliadas B1. Donaciones de agencias de cooperación internacional B2. Licitaciones públicas
Comitê para Democratizaçãoda Informática (CDI)	Brasil	B1. Donaciones empresariales, de agencias y fundaciones internacionales
Corporación de Desarrollo Social del Sector Rural (Codesser)	Chile	A1. Venta de productos y servicios agrícolas B1. Donaciones empresariales y comunitarias B2. Subsidios públicos por estudiante y por escuela
Corrente Viva	Brasil	B1. Donaciones internacionales
Crear Vale la Pena (CVLP)	Argentina	B1. Cuotas de socios y colaboradores A2. Donaciones internacionales
Fe y Alegría	Venezuela	A1. Rifas anuales A2. Cobro de matrículas subsidiadas a padres de familia (escuelas) B1. Donaciones particulares, empresariales, agencias multilaterales (incluyendo las de cooperación europea) y fundaciones. B2. Subvenciones estatales (subvenciones para salarios docentes y otros gastos), además de contribuciones para proyectos

Cuadro 7.4 (cont.)

Mecanismos de financiamiento de emprendimientos sociales en OSC

OSC	País	Mecanismo(s)
Fundación del Empresariado Chihuahuense (FECHAC)	México	A1. Cobro de intereses por otorgamiento de microcréditos A3. Campaña de marketing de causas B1. Donaciones empresariales e internacionales B2. Contrapartida de gobierno para proyectos públicos
Fundación Proyecto Paria	Venezuela	B1. Donaciones de organizaciones nacionales e internacionales (Banco Interamericano de Desarrollo, Corporación Andina de Fomento, Fundación Interamericana, Unión Europea, Fondo de Población de las Naciones Unidas, Oficina Panamericana de la Salud)
Grupo Balear de Ornitología y Defensa de la Naturaleza (GOB Menorca)	España	A2. Contribuciones de socios B1. Donaciones comunitarias B2. Fondos públicos
Hogar de Cristo	Perú	A1. Venta de productos y servicios a través de unidades de negocio A3. Marketing "evangélico" B1. Donaciones privadas, empresariales y de cooperación B2. Fondos públicos
Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor (IDEC)	Brasil	B1. Donaciones internacionales de fundaciones y agencias de cooperación
Instituto Nacional de Biodiversidad (INBio)	Costa Rica	A1. Contratos con empresas privadas para transferencia de tecnología y entrenamiento, actividad editorial, servicios de consultoría e ingresos del INBIOparque B1. Donaciones de agencias bilaterales (Países Bajos, Noruega, Suecia y Estados Unidos) y multilaterales (Banco Mundial y BID)
Intermón Oxfam	España	A1. Ventas de comercio justo, actividades editoriales, ingresos financieros A2. Cuotas de socios B1. Donaciones privadas y empresariales, herencias y legados B2. Contribuciones de administraciones locales, gobierno español y la Unión Europea
Labor	Perú	B1. Donaciones constantes por parte de cinco agencias de cooperación internacional y otras donaciones para situaciones coyunturales y específicas
Profamilia	Colombia	A1. Venta de productos y servicios (70%) y rendimientos financieros B1. Donaciones nacionales e internacionales
Pro Vivienda Social	Argentina	A1. Inversiones en la cartera de crédito del programa de mejoramiento habitacional A2. Cuotas de beneficiarios (servicio de provisión de gas y microcréditos) B1. Donaciones de consejeros y agencias internacionales B2. Aportes gubernamentales

Cuadro 7.5 (a)
Mecanismos de mercado

	EMPRESAS*	Desventajas	Ventajas	OSC	Desventajas
1. Venta de bienes o servicios al público en general	<ul style="list-style-type: none"> Definir de manera explícita el monto que ha de ser destinado al emprendimiento social ayuda a institucionalizarlo, minimizando la discrecionalidad que caracteriza a los emprendimientos sociales filantrópicos y no estratégicos. 	<ul style="list-style-type: none"> Al no establecerse un límite con relación al monto de recursos que han de ser destinados al emprendimiento social, puede darse en una situación en que estos crezcan de manera no planificada. 	<ul style="list-style-type: none"> Generación de recursos no etiquetada para generar subsidios cruzados para el emprendimiento social. Al relacionar el emprendimiento social con la generación de recursos, se aprovechan las capacidades centrales de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> Riesgo de desviar excesivos recursos (humanos y financieros) hacia la gestión del emprendimiento comercial. Competencia con empresas lucrativas que, debido a su eficiencia, pueden ofrecer el mismo bien o servicio a un precio menor. Cuando la generación de recursos no está relacionada con la misión y competencias centrales de la organización, se corre el riesgo de fracasar y malgastar recursos pues la curva de aprendizaje es más pronunciada. Existen aspectos éticos que deben considerarse cuando se ingresa en el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> Riesgo de desviar excesivos recursos (humanos y financieros) hacia la gestión del emprendimiento comercial. Competencia con empresas lucrativas que, debido a su eficiencia, pueden ofrecer el mismo bien o servicio a un precio menor. Cuando la generación de recursos no está relacionada con la misión y competencias centrales de la organización, se corre el riesgo de fracasar y malgastar recursos pues la curva de aprendizaje es más pronunciada. Existen aspectos éticos que deben considerarse cuando se ingresa en el mercado.
2. Cuotas de beneficiarios del emprendimiento social	<ul style="list-style-type: none"> Mecanismo poco común en empresas. Sin embargo, al tratarse de iniciativas orientadas a la base de la pirámide, pueden generarse beneficios relacionados con la creación de mercados, la promoción de corresponsabilidad y a que parte de los beneficiarios o clientes resulten empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> Al tratarse de iniciativas comerciales con una significativa externalidad social positiva (tal como las orientadas a la base de la pirámide), se corre el riesgo de concentrarse en los beneficios del negocio y descuidar la dimensión social. 	<ul style="list-style-type: none"> Al relacionar de manera directa al emprendimiento social con la generación de recursos, se aprovechan las capacidades centrales de la organización. Al involucrar a la comunidad beneficiaria en el financiamiento del servicio que recibe, se genera un mayor compromiso y se contrarresta la cultura asistencial fomentando una cultura de atribución de poder y corresponsabilidad. Además, se establece un canal de retroalimentación continua en relación con el desempeño. 	<ul style="list-style-type: none"> Con frecuencia los recursos comunitarios son insuficientes para financiar la provisión de un servicio social. 	<ul style="list-style-type: none"> Con frecuencia los recursos comunitarios son insuficientes para financiar la provisión de un servicio social.
3. Marketing de causa	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de la lealtad del cliente y posicionamiento de marca. Sensibilización de la comunidad. Se actúa como intermediario y no como actor central. Menores costos/inversión. La asociación con organizaciones civiles suele proporcionar legitimidad y mayor credibilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> Desgaste de las iniciativas diseñadas como permanentes. Publicitar en exceso, sin dar el crédito suficiente a los clientes y OSC, podría prestarse a crítica que sugiera oportunismo. Control reducido en cuanto a la gestión del emprendimiento social pues los fondos son, por lo general, canalizados a una entidad externa. Lo anterior puede minimizarse al recurrir a esquemas de donaciones etiquetados. Crédito compartido con clientes y OSC, aunque en función de la estrategia de comunicación seguida por la empresa es posible apropiarse de los beneficios de la campaña. 	<ul style="list-style-type: none"> Los canales e infraestructura de recaudación que el sector empresarial puede proveer son únicos en términos de su alcance, eficiencia y escala. Tienden a reducir en beneficios de visibilidad y posicionamiento para la OSC, habilitándola para recibir mayores recursos económicos por parte de otros donantes. 	<ul style="list-style-type: none"> Riesgos relacionados con compartir las marcas. Una de las ventajas puede ser la atracción de mayores donaciones dada la incrementada visibilidad y credibilidad, aunque también puede presentarse un costo de oportunidad relacionado con la atracción de otras donaciones si algunos consideran que dicha organización ya atrae suficientes recursos a través de sus populares campañas. 	<ul style="list-style-type: none"> Riesgos relacionados con compartir las marcas. Una de las ventajas puede ser la atracción de mayores donaciones dada la incrementada visibilidad y credibilidad, aunque también puede presentarse un costo de oportunidad relacionado con la atracción de otras donaciones si algunos consideran que dicha organización ya atrae suficientes recursos a través de sus populares campañas.

(*) En el caso de las empresas, este mecanismo se refiere a aquellas que destinan en forma estable cierto porcentaje de sus ingresos —ventas, utilidades o producción— al emprendimiento social.

Cuadro 7.5 (b)
Mecanismos fuera del mercado

	EMPRESAS		OSC	
	Ventajas	Desventajas	Ventajas	Desventajas
1. Donaciones en efectivo o especie (personales, empresariales, multilaterales)	<p>Donaciones de empleados</p> <ul style="list-style-type: none"> • Motivación del personal. • Sentido de pertenencia de actividades de RSC. • Integración de RSC a la cultura organizacional. <p>Donaciones de la comunidad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se actúa como intermediario y no como actor central, lo cual promueve la responsabilidad compartida. • Menores costos/inversión. 	<p>Donaciones de empleados</p> <ul style="list-style-type: none"> • Si la causa social seleccionada no es del total interés del personal se podría enfrentar cierta apatía o baja efectividad en términos del monto recaudado y sensibilización. <p>Donaciones de la comunidad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Publicitar fuertemente, sin dar crédito suficiente a la comunidad, podría prestarse a crítica que sugiera oportunismo. • Menor control en cuanto a los montos invertidos. • Reconocimiento compartido. • Mayores costos de transacción, decisión y rendición de cuentas. 	<p>Donaciones empresariales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pueden constituir el primer paso para una colaboración de mayor alcance y profundidad que involucre el intercambio de recursos no genéricos. <p>Donaciones internacionales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Por lo general vienen de la mano de apoyo técnico y capacitación, lo que resulta beneficioso para las OSC en la etapa de surgimiento, crecimiento o transición. <p>Donaciones de la comunidad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Al involucrar a la sociedad en general se produce una externalidad positiva en términos de la sensibilización con relación a la causa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las donaciones empresariales suelen estar supeditadas a la disponibilidad de recursos, por lo que son vulnerables ante crisis económicas o cambios de personal (a menos que el valor aportado por la OSC a la empresa esté muy alineado con la estrategia comercial de esta última). Además, recibir recursos de una empresa controversial puede resultar en el deterioro de la imagen/credibilidad. • Las donaciones internacionales tienden a estar destinadas a fines específicos y, por lo tanto, se corre el riesgo de sesgar la selección de actividades en función de las líneas de interés de los donantes. Por otra parte tienden a involucrar mecanismos de rendición de cuentas muy exigentes y heterogéneos, lo que en general representa una considerable inversión de tiempo administrativo.
2. Recursos públicos (líneas de crédito, contratos de provisión de servicios, contribuciones o subsidios)	<ul style="list-style-type: none"> • Mecanismo poco común en empresas, aunque cuando tiene que ver con una problemática que trasciende la responsabilidad de la compañía, resulta beneficioso en términos de corresponsabilidad y continuidad al movilizar los recursos de las entidades de gobierno correspondientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mecanismo poco común en empresas; una de las desventajas es la inestabilidad de los sistemas políticos, particularmente en América Latina, lo que pone en riesgo la canalización de recursos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Al recibir recursos de gobierno para el financiamiento de servicios públicos relacionados con el cumplimiento de necesidades sociales insatisfechas (especialmente aquellas vinculadas a derechos humanos), se genera valor en el sentido de no sustituir sino complementar las responsabilidades/acciones del gobierno. 	<ul style="list-style-type: none"> • La vulnerabilidad e incertidumbre inherentes a las decisiones de gobierno. • La burocracia en relación con los formatos de solicitud y rendición de cuentas.
3. Presupuesto interno de empresas (generación o movilización desvinculada del emprendimiento social)	<ul style="list-style-type: none"> • Se tiene mayor control de la inversión. • Menor rendición de cuentas externa. • Menores costos de transacción relacionados con mantener alianzas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Costo de oportunidad vinculado a la generación de sinergias y las ventajas de participación amplia. • Mayores costos/inversión social. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las OSC que cuentan con un fondo patrimonial sólido pueden dedicarse de manera más efectiva a la recaudación de recursos dirigidos a financiar sólo una parte de sus operaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con un fondo patrimonial vasto puede hacer peligrar los esfuerzos requeridos para movilizar recursos adicionales, además de generar costos de oportunidad por no aprovechar las ventajas intangibles de movilizar a diversos actores.

Notas

1. Una concepción más amplia del tema incluiría asimismo la movilización de recursos en especie. Aunque en algunos casos se hará referencia a estos, debido al diseño inicial de la investigación se hará hincapié en los recursos monetarios.
2. La referencia a una mayor cobertura alude a la expansión geográfica, el incremento en el número de beneficiarios y programas adicionales, entre otros.
3. Los mecanismos pueden ser clasificados de maneras alternativas en función del énfasis u objetivos de la investigación, por ejemplo en términos del pago por parte de beneficiarios o el pago a través de terceros. La elección aquí está fundamentada en la importancia de diseñar modalidades mixtas que contemplan las ventajas de la generación a través del mercado, sin ignorar la movilización de recursos fuera de él.
4. Aunque la generación de dichos ingresos sea posible a través de transacciones comerciales, este mecanismo se considera como “fuera de mercado” dado que dicha generación de recursos no se encuentra enlazada de manera explícita al emprendimiento social. Este mecanismo se refiere a las empresas que dedican cierto porcentaje de su ingreso, ventas, utilidades o producción a la iniciativa social.
5. Los seis mecanismos con una gran diversidad de fuentes.
6. Los términos tienen una definición deliberadamente vaga para indicar que se encuentran formulados en referencia a un modelo de dependencia, en el primer caso; o de diversificación, en el segundo. Como se acotó en el texto, difícilmente un emprendimiento social alcanzará un nivel de diversificación máxima.
7. Véase Steve Rochlin et al., marzo de 2005.
8. El tema de la creación de la estructura apropiada para gestionar un emprendimiento social se desarrolla más extensamente en el capítulo 5.
9. La expresión se refiere a la postura reactiva para la asignación de presupuesto ante toda petición comunitaria.
10. Fabricante de la cerveza Corona.
11. Las empresas son: CANTV, Cementos Lima, Grupo CSU-CCA, Ingenios Pantaleón, MRW y Ron Santa Teresa; véanse detalles específicos en el cuadro 7.3 del apéndice.
12. La sobretasa era pagada voluntariamente por la mayoría de las empresas que operaban en Chihuahua, a pesar de que tenían la posibilidad de bloquearlo a través de un recurso de amparo en sede judicial.
13. El impuesto estatal sobre nómina (ISN) fue establecido por el gobierno del Estado (así como en otros estados) cuando llegaron las maquiladoras. Este era una forma de retener algunos de los recursos generados.
14. Véase Lee Davis, 2004; disponible en <http://www.isar.org/pubs/ST/NGOself-funding48.html>.

15. *Ibíd.*
16. *Ibíd.*
17. Véase Jerr Boschee, 1998.
18. Véase Gregory Dees, 1º de enero de 1998, p. 135.
19. Jerr Boschee analizó el éxito de las OSC que han incursionado en iniciativas de generación de ingresos a través del mercado. En su estudio menciona dos tipos de iniciativas: 1) negocios “afirmativos” creados para generar empleo, ingresos competitivos y oportunidades para la población en situación de desventaja; y 2) negocios de servicios directos creados para “salvar a la población objetivo” integrada por los desertores escolares, los enfermos terminales, etc. Véase Jerr Boschee, marzo de 1995.
20. De acuerdo con Boschee, los fracasos tienen mayor incidencia cuando las OSC inician negocios cuya naturaleza desconocen en lugar de construir sobre sus competencias centrales. (*Ibíd.*)
21. Esto obedeció a una situación de “fatiga del donante”, aunada al mayor nivel de desarrollo alcanzado por Costa Rica.
22. Las actividades generadoras de recursos incluían la explotación de predios agrícolas, los cursos de capacitación al sector agrícola en la región y la comercialización de productos (quesos, verduras, faisanes, leche, carne porcina).
23. Exámenes preventivos de salud, tecnologías de prevención de riesgos como ergonomía, desarrollo de programas preventivos, etc.
24. Las unidades de negocio eran: vivienda, educación (colegios) y cultura (museos, librerías, teatros, bibliotecas rodantes), marketing social (22 supermercados y 53 farmacias), ahorro y crédito, y salud (clínicas).
25. La mejor evidencia de su desempeño es que la tasa de ocupación de sus egresados alcanzó un 82%, mientras que originalmente se estimaba en un 10%. Otra muestra de la estabilidad del sistema es que en más de 20 años nunca hubo una huelga.
26. En contraste con aquellas que proveen bienes públicos, para las que resulta más complejo establecer mecanismos tales como el cobro de cuotas o la venta de bienes y/o servicios relacionados de manera directa con la causa.
27. Véase Ellen Stiefvater, 2001; disponible en http://www.innovations.harvard.edu/redir.html?id=5051&url=http%3A%2F%2Fwww.jchs.harvard.edu%2Fpublications%2Fcommunitydevelopment%2Fstiefvater_w01-12.pdf.
28. Foster y Bradach describen la problemática de expectativas exageradas en relación con la generación de ingresos por parte de las OSC en el contexto estadounidense. Véase William Foster y Jeffrey Bradach, febrero de 2005.
29. Véase Boschee, 1998.

Página en blanco a propósito

8

El gobierno de los emprendimientos sociales

El diseño de los órganos de gobierno y su conducción es uno de los principales desafíos que enfrentan los emprendimientos sociales. Diversas investigaciones realizadas indican que los consejos directivos juegan un papel fundamental en las OSC exitosas, pues brindan orientación estratégica y una mirada alternativa a quienes dirigen la implementación de programas, además de aportar una visión que inspira y guía a los individuos movilizados para apoyar dichos emprendimientos¹. En el mundo empresarial, la temática del gobierno corporativo ha merecido una atención creciente, especialmente a partir de recientes escándalos que han provocado incluso la desaparición de compañías antes consideradas ejemplares en su desempeño. Sin embargo, aún no ha sido objeto de estudio la temática específica del papel y la actuación del gobierno en los emprendimientos sociales de empresas. Esta investigación ha permitido explorar el modelo de gobierno de emprendimientos sociales de OSC y de empresas, identificando características propias y prácticas útiles observadas en iniciativas consideradas exitosas.

En particular, el análisis permite identificar cuatro aspectos significativos en los modelos de gobierno de los emprendimientos sociales estudiados, tanto en los casos de empresas como de OSC. En primer lugar, la forma de ejercer el gobierno de emprendimientos sociales depende de la centralidad de estos emprendimientos para la misión y estrategia de la organización. En segundo lugar, se observa una continuidad significativa en la composición de los órganos de gobierno, donde los miembros permanecen por muchos años y hay escasa renovación. En tercer lugar, los integrantes de los órganos de gobierno tienden a agregar valor a sus emprendimientos sociales contribuyendo a su legitimidad, credibilidad y capacidades, y facilitando el acceso a los recursos económicos requeridos para su desarrollo. Finalmente, en contraposición a lo que suele recomendar la bibliografía normativa, los casos de la muestra revelan que los integrantes de los órganos de gobierno a menudo se involucran en tareas ejecutivas, mientras que los ejecutivos principales participan en tareas de gobierno.

El capítulo comienza con la discusión acerca del significado que tiene el gobierno de una organización y los elementos considerados para examinarlo. Luego se analizan en detalle los atributos identificados en los emprendimientos sociales estudiados y se explora su posible relación con el éxito alcanzado. Por último, se hacen recomendaciones para la gestión de emprendimientos sociales exitosos.

Si bien la trascendencia del buen gobierno es reconocida como un factor crucial para el desempeño institucional, el concepto de gobierno de una organización merece una aclaración, ya que con frecuencia este permanece poco claro y diferenciado de otros aspectos de la dirección estratégica. Esto se manifiesta particularmente en las OSC, donde el concepto de gobierno suele confundirse con el de dirección o con el de administración de una organización como lo demuestran los estatutos (*by-laws*) más frecuentes utilizados para la inscripción jurídica de estas entidades en varios países de la región. El gobierno de una organización se expresa en la distribución de autoridad formal e influencia real entre los participantes de la institución en relación con las decisiones fundamentales que se toman². Esto explica en parte que el término gobierno (*governance* en inglés) se asocie con dos significados diferentes: uno ligado a definir quién tiene la responsabilidad final en una organización y está autorizado legalmente para tomar decisiones y a clarificar el alcance de las atribuciones y obligaciones de la entidad, y otro orientado a analizar cómo se distribuye el poder real para tomar las decisiones más importantes.

La función de los órganos de gobierno comprende la toma de decisiones fundamentales que determinan los fines, estrategias y objetivos de una organización y que permiten afectar sus recursos colectivos a dichos propósitos³. En tal sentido, los órganos de gobierno deberían enfocarse en las políticas generales, amplias y fundamentales, y no en las decisiones operativas de menor trascendencia para la organización en su conjunto. El desempeño organizacional depende en gran medida del diseño de estructuras y procesos adecuados, tanto para el gobierno como para la gestión. Esta última se refiere a la forma en que se distribuye la autoridad y la responsabilidad en la ejecución de tareas y actividades necesarias para implementar las políticas, estrategias y decisiones tomadas por la estructura de gobierno, y a la forma en la que se organizan las actividades centrales y de apoyo para la creación de valor.

Aunque el conjunto de temas vinculados al gobierno de una organización depende principalmente del contexto, la misión y la fase de desarrollo de la entidad, las responsabilidades centrales de la función de gobierno incluyen la misión, la estrategia, la supervisión y el control del desempeño,

y la rendición de cuentas⁴. En consecuencia, la función de gobierno supone la autoridad para:

- Definir o revisar la visión, misión y valores de la organización, y sus estrategias centrales.
- Evaluar los resultados de la organización en relación con estos principios.
- Establecer las políticas institucionales fundamentales.
- Asignar los recursos organizacionales principales.
- Determinar los mecanismos que se utilizarán para delegar autoridad dentro de la estructura organizacional y entre actores que participan de ella.

En el mundo corporativo se ha planteado que la función más importante de los cuerpos de gobierno es supervisar, guiar y evaluar la estrategia corporativa y al equipo ejecutivo principal⁵. Estos cuerpos de gobierno contribuyen al éxito empresarial cuando cumplen con las siguientes responsabilidades:

- Acordar y supervisar las estrategias corporativas.
- Aprobar las decisiones financieras más importantes.
- Contratar y evaluar al gerente general (CEO) y asegurar planes de sucesión ejecutiva.
- Brindar consejo y apoyo al gerente general.
- Asegurar el cumplimiento de normas y regulaciones vigentes, así como la existencia de prevención de riesgos.

En el campo de las OSC, la bibliografía normativa⁶ sugiere que si bien la estructura y los procesos de gobierno pueden variar en función del tipo, tamaño o etapa evolutiva de la entidad, las responsabilidades son independientes de las características de cada organización. Existe una cantidad considerable de bibliografía sobre las responsabilidades que le competen a los cuerpos de gobierno de las OSC, y pueden ser resumidas en los siguientes puntos:

- Determinar y revisar la misión, los objetivos y las estrategias principales, y analizar sus logros y resultados.
- Establecer las principales políticas institucionales.
- Asegurar la formulación de un adecuado plan estratégico.

- Aprobar y supervisar los principales programas y servicios de la organización.
- Asignar los recursos adecuados y asegurar la sostenibilidad económica de la entidad.
- Supervisar el desempeño financiero y proteger el patrimonio de la organización.
- Cumplir con los requerimientos legales.
- Seleccionar, apoyar y evaluar a la persona que tendrá la responsabilidad ejecutiva de la gestión.
- Promover la imagen pública de la entidad, servir de puente entre esta y la sociedad, y rendir cuentas de la gestión de la organización.
- Fortalecer y evaluar el desempeño del cuerpo de gobierno.

Como puede observarse, este listado de responsabilidades detalla y especifica la definición de gobierno brindada al comienzo del capítulo, y hace que los integrantes de los consejos directivos desempeñen roles adicionales al de director-consejero, tales como “embajadores” de la organización, “recaudadores” de fondos o “inversores”.

Tanto en el ámbito de las OSC como en el de las empresas, han surgido propuestas y recomendaciones orientadas a replantear el funcionamiento de sus estructuras de gobierno. Algunos autores señalan que en las empresas las responsabilidades con frecuencia no son cumplidas de manera adecuada, por diversos motivos tales como dedicación limitada o información inadecuada puesta a disposición de los directores. Como indican Kaplan y Nagel⁷, las responsabilidades de los integrantes de los órganos de gobierno se incrementan, en particular, a partir de la reciente crisis de confianza en los modelos de gobierno corporativo, y el desafío consiste actualmente en diseñar mecanismos y procesos para que su trabajo pueda realizarse mejor y de modo más inteligente, lo cual no implica necesariamente trabajar más tiempo ni más intensamente. Para resolver estas limitaciones, algunos enfatizan la necesidad de modificar los procesos y focos de las reuniones del órgano de gobierno⁸ de manera que la atención pueda estar focalizada en el diseño y los resultados de la estrategia corporativa. Otros sugieren asegurar la independencia del directorio incorporando directores externos y sin participación accionaria, limitando la cantidad de directores vinculados a los ejecutivos de la empresa, separando los roles del director ejecutivo y del presidente del directorio, imponiendo mayor regulación sobre los comités de auditoría del directo-

rio, o incluso estimulando la participación de los accionistas e inversores en los directorios, rediseñando los procesos de nominación y selección de integrantes de los órganos de gobierno u otorgando mayor poder de ejecución a los accionistas sobre los directorios⁹. En cambio, otros autores sugieren revisar el diseño de dichos cuerpos de gobierno —su composición, su estructura, sus procesos y su cultura— para mejorar el cumplimiento de sus responsabilidades¹⁰.

En la misma línea crítica, analistas del funcionamiento de los órganos de gobierno de las OSC señalan que con frecuencia estos se limitan al cumplimiento de sus responsabilidades de una manera pasiva o tradicional poniendo énfasis en la recepción y aprobación de informes, la supervisión de la gestión y la observación de alguna que otra actividad de interés de sus miembros¹¹. Para estos analistas, el papel cada vez más importante que desempeñan estas entidades en la sociedad hace necesario que, para gobernar efectivamente, los integrantes de los cuerpos directivos se concentren en las tareas estratégicas, las cuales requieren nuevas reglas de compromiso para el cumplimiento de las responsabilidades. Estas tareas estratégicas tienen cuatro características: 1) se refieren a temas cruciales para el futuro de la organización; 2) están orientadas por la búsqueda de resultados concretos ligados a plazos precisos; 3) tienen indicadores de éxito claramente definidos; y 4) requieren el compromiso de actores internos y externos. Por ejemplo, cumplir una meta de recaudación para poder adquirir una nueva sede de la organización, u obtener la autorización de un ente regulatorio para poder seguir operando, son tareas estratégicas para cualquier organización y requieren que sus autoridades máximas se involucren. La adopción de este enfoque estratégico implica reconocer al cuerpo de gobierno como una de las fuentes principales de liderazgo en la organización, trabajando en conjunto con el equipo ejecutivo. A diferencia de lo que ocurre en el ámbito empresarial, donde el énfasis está puesto en cómo fortalecer la función supervisora del cuerpo de gobierno para que este actúe como contrapeso del poder ejecutivo, en el ámbito no lucrativo se ha puesto mayor énfasis¹² en el rol de los integrantes del cuerpo de gobierno como socios del equipo ejecutivo en el ejercicio del liderazgo organizacional, y como una fuente de liderazgo para las organizaciones.

Principales hallazgos

El análisis de los estudios de casos de emprendimientos sociales seleccionados por el equipo de investigación de SEKN permitió explorar varios modelos de gobierno, considerando distintos aspectos y dimensiones, entre ellos los tipos de órganos de gobierno, la duración de mandatos y la

rotación de miembros, la composición y los roles de los integrantes del directorio, y la distribución del trabajo del órgano de gobierno.

Mientras algunos autores han señalado y discutido las diferencias existentes en las características del gobierno de OSC y de empresas¹³, este trabajo se ocupó de identificar los atributos del modelo del gobierno compartidos por emprendimientos sociales en estos dos ámbitos, examinando la relevancia potencial de las estructuras y proceso de gobierno para la generación de valor.

Los principales hallazgos y conclusiones que se han alcanzado son:

- La estructura de gobierno de los emprendimientos sociales depende de la centralidad de estos en la misión y estrategia de la organización.
- La continuidad en la composición de los órganos de gobierno caracteriza a la mayoría de los emprendimientos sociales considerados.
- Los integrantes de los cuerpos de gobierno generan valor para sus emprendimientos facilitando el acceso a la legitimidad, la credibilidad y las capacidades necesarias, y a recursos económicos.
- En los emprendimientos sociales estudiados se observa cierta superposición de roles de integrantes de los órganos de gobierno y de los equipos ejecutivos, con integrantes de los cuerpos de gobierno involucrados en la gestión y con ejecutivos participando en los procesos de gobierno.

Misión y estrategia organizacional

En las OSC, las funciones de gobierno son desempeñadas por estructuras u órganos que reciben distintas denominaciones según su forma jurídica y el país en donde se asientan: consejos directivos, consejos de administración o juntas de gobierno, en general integrados por voluntarios. En las entidades con fines de lucro, estos cuerpos suelen denominarse juntas directivas.

En la bibliografía normativa sobre OSC, existe un claro consenso en torno a que un gobierno efectivo se sostiene en un esfuerzo colectivo orientado a establecer procesos adecuados para acciones que avancen hacia metas compartidas, acordes con la misión de la organización¹⁴. Esto significa que la función de gobierno debería ser ejercida por un cuerpo colectivo al que se le ha otorgado autoridad, y no en forma individual por sus integrantes actuando de manera independiente¹⁵. Sin embargo, existen distintas alternativas para el diseño y funcionamiento de estas estructuras.

En la bibliografía especializada en empresas, la corporación moderna es percibida con frecuencia¹⁶ como el punto focal de contratos entre distintos grupos de interés que tienen incentivos para colaborar, pero que también pueden buscar apropiarse de los recursos corporativos para cumplir sus propios objetivos a expensas de los intereses comunes. Distintas formas organizacionales y sistemas de gobierno corporativo han sido creados en distintas partes del mundo para atenuar los riesgos de este “oportunismo”. En el caso de las entidades con fines de lucro, si bien la visión tradicional establece que la responsabilidad principal de los integrantes del órgano de gobierno es maximizar el valor creado por la firma para sus accionistas y, por lo tanto, la principal relación fiduciaria se establece en relación con estos, una perspectiva más amplia reconoce que estos cuerpos deberían también responder ante otros grupos de interés como los inversores, reguladores, empleados, clientes o la comunidad. Independientemente de cuáles sean los intereses maximizados o protegidos, existe un creciente consenso en torno a la necesidad de considerar las perspectivas de los distintos actores relevantes para la generación de valor, ya sea aquellos que buscan maximizar las utilidades, los que intervienen en su creación o quienes se ven afectados por la totalidad del proceso. Como lo señala una encuesta reciente de profesores de escuelas de negocios¹⁷, algunas cuestiones como la independencia de los directorios con respecto a los ejecutivos, las nominaciones de nuevos directores, las limitaciones a los términos de los mandatos y la representación de grupos de interés internos requieren una investigación más profunda para determinar su contribución al desempeño corporativo. Por lo tanto, en el mundo corporativo, las formas de los órganos de gobierno y sus reglas son objeto de discusión creciente. Cuando se considera el gobierno de los emprendimientos sociales de empresas, la cuestión de la forma organizacional adquiere especial complejidad, ya que en muchos casos dichos emprendimientos no son percibidos como parte de la estrategia de negocios ni relacionados con el cumplimiento de la responsabilidad principal de quienes integran el órgano de gobierno corporativo.

Debido a que una de las funciones principales de los órganos de gobierno de los emprendimientos sociales es velar por que estos generen valor social y supervisar el desempeño con relación a dicho propósito, las organizaciones deben construir estructuras apropiadas para llevar a cabo estas tareas. El diseño de estructuras apropiadas de gobierno y de gestión es uno de los desafíos más importantes que enfrentan las organizaciones, por lo que este tema se torna relevante al considerar los emprendimientos sociales tanto de OSC como de empresas.

En las OSC, el desarrollo de emprendimientos sociales es central en la misión y la estrategia, y por lo tanto el órgano de gobierno se encarga de esto. En el caso de las empresas, pueden distinguirse dos esquemas de estructuración del gobierno de los emprendimientos sociales: 1) el gobierno de los emprendimientos sociales es una de las funciones del órgano de gobierno principal de la empresa; 2) el órgano de gobierno del emprendimiento social ha sido diferenciado del cuerpo de gobierno de la empresa, pero sus integrantes clave están presentes en ambos.

El primer esquema mencionado puede observarse en algunas empresas donde las estrategias de responsabilidad social corporativa están integradas al modelo de gestión del negocio y, por lo tanto, no se ha dado una diferenciación entre los integrantes del órgano de gobierno de la empresa y los miembros del órgano de gobierno del emprendimiento social. En Ron Santa Teresa, por ejemplo, una de las funciones de la junta directiva era supervisar regularmente la situación y el avance de cada una de las iniciativas de la compañía, ya que estas eran consideradas parte integral del negocio y de su generación de valor. En estos casos, se ve facilitado el proceso de toma de decisiones estratégicas, la asignación de recursos y el refuerzo del compromiso personal del liderazgo corporativo con los emprendimientos sociales cuando este se involucra directamente.

El segundo esquema —gobierno diferente para el emprendimiento social y para el negocio central de la empresa con superposición de miembros clave— adquiere distintas formas. Una modalidad posible es la creación de un cuerpo que formule las estrategias del emprendimiento social, supervise su desempeño y brinde apoyo a los responsables de la ejecución. Para ilustrar este proceso, se puede mencionar el caso de CEMEX, empresa que modificó su actuación comunitaria y alineó su modelo de intervención social con su modelo de gestión de negocios. A partir de la constitución del comité de Comunicación, integrado por el presidente de la empresa y los vicepresidentes de las distintas áreas de la compañía, esta reformuló su estrategia de responsabilidad social y la asignación de recursos. Otras empresas prefirieron crear organizaciones donantes para potenciar el desarrollo y la implementación de sus estrategias de responsabilidad social (Fundación Acindar en Argentina, Fundación Pantaleón en Guatemala, Fundación Hocol en Colombia, Asociación Ancash de Minera Antamina en Perú, o Asociación Atocongo en el caso de Cementos Lima en ese mismo país), pero los órganos de gobierno de estas y de las empresas están superpuestos por medio de integrantes comunes. El

caso de Cementos Lima es ilustrativo de este punto. Al analizar su vinculación con la comunidad aledaña a una de sus principales plantas, la empresa concluyó que debía modificar su estrategia para lograr una contribución más efectiva al crecimiento de la comunidad. Con este fin decidió crear la Asociación Atocongo, una OSC con un directorio liderado por el gerente general de la empresa y que incluía a algunos de sus directivos, entre ellos uno de sus propietarios. En estos casos, lo que se observa es un mayor desarrollo de la estructura organizacional que permite una mejor atención a los emprendimientos sociales, un mayor grado de especialización de los miembros involucrados y el seguimiento de emprendimientos más complejos y variados. También cabe señalar que esta modalidad es más frecuente en empresas de mayor tamaño y envergadura.

Continuidad en la composición de los órganos de gobierno de los emprendimientos sociales

El análisis de los casos estudiados por SEKN muestra que la continuidad en la composición de los órganos de gobierno —en los que se definen las políticas fundamentales y las estrategias centrales que orientan los emprendimientos sociales— es un atributo frecuente en emprendimientos sociales considerados exitosos. Dadas la complejidad y creatividad que se requiere para generar valor social, resulta entendible que la continuidad en la composición de los cuerpos de gobierno sea uno de sus atributos, ya que esta permite capitalizar el aprendizaje acumulado.

La continuidad en la composición de los órganos de gobierno puede expresarse de diferentes maneras, pero cualquiera sea la modalidad adoptada, esta favorece una perspectiva de largo plazo en los emprendimientos. Entre las modalidades observadas pueden distinguirse las siguientes:

- En empresas privadas, la continuidad se manifiesta a través de la presencia física de los fundadores o propietarios en los directorios.
- En empresas de carácter público, la continuidad del liderazgo corporativo comprometido con la actuación social de la empresa proporciona la estabilidad requerida y la inversión sostenida que se requiere para obtener resultados en emprendimientos sociales.
- En las OSC, se observa con frecuencia la permanencia prolongada en el cuerpo de gobierno del grupo fundador o de los emprendedores que pusieron en marcha la iniciativa, lo que brinda un marco estable a las políticas y estrategias principales.

En ciertos casos, cuando hay rotación en la composición del cuerpo de gobierno, otros mecanismos institucionales pueden asegurar continuidad en las decisiones fundamentales de los emprendimientos. Esto se observa con claridad en las empresas globales, donde si bien puede haber cambios en la conducción local, la continuidad en la aplicación de políticas y lineamientos corporativos, establecidos en las casas matrices de estas empresas, generan las condiciones de continuidad que aseguran la sostenibilidad de las inversiones sociales en el mediano plazo. Hay otra modalidad que se observa en las OSC: cuando existe un cuerpo de control superior o jerarquía que le dio origen al emprendimiento o que fiscaliza al órgano de gobierno de un emprendimiento social, es posible encontrar cierta rotación en la composición del órgano de gobierno inmediato sin efectos contraproducentes, ya que el cuerpo o ámbito que cumple una función fiscalizadora asegura la continuidad en las políticas y estrategias centrales del emprendimiento social.

En la mayoría de los casos de las OSC incluidas en esta muestra, los estatutos permiten la reelección indefinida de sus miembros, lo que genera condiciones favorables para la estabilidad de los órganos de gobierno. En pocos casos está prohibida la reelección (Fe y Alegría) y en un solo caso se establece un límite máximo de cinco años para la permanencia en el cuerpo de gobierno (FECHAC). La fijación de límites temporales a la permanencia en cuerpos directivos ha sido considerada como un elemento que protege a la organización de la autoperpetuación en los cargos de conducción. Sin embargo, esta idea no ha sido adoptada por la mayoría de las OSC estudiadas.

En la mayor parte de los casos analizados, la rotación de los miembros de los órganos de gobierno es baja. Esa estabilidad es percibida por las organizaciones como un beneficio por distintas razones. Por ejemplo, mientras que para Profamilia la baja rotación “contribuye al aprendizaje organizacional de las prácticas que facilitan el desarrollo de la misión”, para Colsubsidio “es un factor de éxito porque debido a la complejidad del problema abordado, son necesarias estrategias y metas a largo plazo, y la permanencia de las personas garantiza la estabilidad en el enfoque y en el cumplimiento de las estrategias previstas”.

En algunos emprendimientos sociales, existe un cuerpo o ámbito de control que supervisa a los órganos de gobierno; este por lo general se vincula a otras entidades que dieron origen al emprendimiento social analizado. Este esquema posibilita cierta rotación en la composición del órgano de gobierno, ya que el cuerpo que cumple una función fiscalizadora asegura la continuidad en las políticas y estrategias centrales del emprendi-

miento social. Dos ejemplos ilustran este punto: Codesser de Chile, en donde la asociación industrial que le dio origen cumple una función fiscalizadora; o las oficinas nacionales de Fe y Alegría en la Compañía de Jesús (la orden jesuita), donde las juntas directivas locales informan sobre ciertas decisiones clave (por ejemplo, nombramiento y remoción de los directores nacionales). Estas prácticas contradicen los postulados de los textos normativos anglosajones sobre el gobierno de organizaciones sin fines de lucro¹⁸. Para estos autores, la fijación de normas ligadas a la permanencia en los órganos de gobierno, como el establecimiento de límites a la cantidad de períodos en los que se puede integrar dicho órgano, la cantidad de mandatos que un integrante puede ocupar un mismo cargo, la duración del mandato en un cargo específico u otras reglas similares son consideradas vitales. Esto se debe a que promueven la democracia interna, estimulan la participación de la comunidad en la organización, facilitan la adaptación de la organización a los cambios del entorno al contratar nuevos individuos con diferentes lecturas de la realidad y evitan el riesgo de la “apropiación” de la organización por parte de los integrantes de los órganos de gobierno. Este hallazgo es particularmente relevante si se tiene en cuenta la adaptación que deben realizar integrantes de cuerpos de gobierno de OSC que provienen del mundo corporativo¹⁹. En estos casos la permanencia prolongada facilita la capitalización del aprendizaje requerido para operar en este tipo de emprendimientos y permite aprovechar la existencia limitada de candidatos potenciales interesados en contribuir con el gobierno de estas organizaciones.

La continuidad y permanencia prolongada de los integrantes de los órganos de gobierno se observa también en los casos de empresas examinados. Esta continuidad se manifiesta con frecuencia a través de la presencia física de los fundadores o propietarios de las compañías en los directorios. Este es el caso del Grupo Orsa, cuyo fundador, Sérgio Amoroso, se convirtió en la fuerza promotora para que la actuación social fuera central, incluso cuando la empresa asumía el desafío de hacerse cargo de un negocio de riesgo como lo era Jarí Celulosa en el norte de Brasil. También esto es común en empresas con control accionario familiar, como son los casos de Arcor y Acindar en Argentina, Grupo Abril y Grupo D. Paschoal en Brasil, Alpina en Colombia, Tapsin en Chile, MRW e Inditex en España, Ron Santa Teresa en Venezuela, entre otras. En aquellas empresas que operan en el mercado de acciones, la continuidad del liderazgo corporativo comprometido con la actuación social de la empresa proporciona la estabilidad requerida y la inversión sostenida necesaria para trabajar de manera sistemática, y poder obtener y observar resultados, como en

CEMEX México o en CANTV de Venezuela. En esta última empresa, el comité del Fondo Social CANTV, dotado del financiamiento resultante de un porcentaje fijo sobre la facturación de ciertos productos, estaba integrado desde su creación por el presidente de la empresa junto con varios de sus máximos ejecutivos.

Un caso diferente es el de Telefónica de Brasil, donde se observa cómo las empresas globales pueden ajustar las políticas y lineamientos establecidos en sus casas matrices para adecuarse a las condiciones locales. En el desarrollo del portal Risolidaria en Brasil se decidió modificar el modelo global del portal para responder mejor a las necesidades y características del tercer sector de ese país. En este tipo de empresas, las políticas y lineamientos globales generan las condiciones de continuidad para asegurar la sostenibilidad de las inversiones sociales en el mediano plazo.

Del análisis de los emprendimientos sociales surgen varias consecuencias organizacionales relevantes. En primer lugar, la permanencia prolongada de los miembros en los cuerpos de gobierno permite que ellos adquieran un conocimiento más profundo sobre los temas centrales de la organización. En segundo lugar, la continuidad de los integrantes facilita la generación de estabilidad y perspectiva de mediano y largo plazo para los emprendimientos sociales. En tercer lugar, es posible que la continuidad en la composición de los cuerpos de gobierno contribuya a movilizar recursos económicos para dichos emprendimientos, debido a que quienes los facilitan o los autorizan confiarán en que los mismos serán aplicados a los fines para los que fueron solicitados. Estos resultados tienen una influencia significativa sobre la capacidad organizacional de OSC y de empresas para poder alcanzar resultados visibles en sus emprendimientos sociales.

Los integrantes de los órganos de gobierno facilitan o hacen posible el acceso a los recursos esenciales

Los miembros de los órganos de gobierno contribuyen al desempeño del emprendimiento social aportando legitimidad, credibilidad, capacidades críticas y acceso a redes que permiten obtener recursos económicos o apoyo político. La importancia de esos elementos no debe subestimarse, dado que —como se vio en el capítulo 3— la promoción de la legitimidad y el desarrollo de las capacidades organizacionales están entre los vértices del “triángulo estratégico” de los emprendimientos sociales.

Legitimidad. En ciertos casos, el recurso fundamental para un emprendimiento social es un atributo intangible como la legitimidad frente a sus grupos de interés críticos, es decir, el “permiso” o reconocimiento de la

validez de las decisiones relacionadas con la misión, sus estrategias o sus acciones²⁰. Pero: ¿cómo se construye la legitimidad? Un punto de partida para esta reflexión es tratar de comprender la relación entre los órganos de gobierno y los socios o integrantes de la organización.

En las OSC, la relación entre el órgano de gobierno y los miembros de la organización se caracteriza por lo general como “fiduciaria”²¹. Básicamente, en una relación fiduciaria ciertas personas son consideradas confiables como para asignarles la responsabilidad de cuidar los recursos o patrimonio transferidos a una entidad (o generados por ella). Esto significa que los miembros de un órgano de gobierno acuerdan actuar en representación del interés de otros, ante quienes se obligan legal y moralmente. Las obligaciones fiduciarias conllevan los deberes de lealtad, honestidad y una actuación de buena fe de acuerdo con los intereses de la organización. Estas relaciones fiduciarias se basan en el reconocimiento de que el órgano de gobierno existe en representación de un grupo más amplio de personas a quienes legal o moralmente les “pertenece” colectivamente la organización, y frente a quienes este cuerpo debe rendir cuentas de su accionar²². Debido a que las OSC no poseen accionistas, el concepto de “pertenencia colectiva” es el que mejor se ajusta a esta situación. En las organizaciones con fines de lucro, en cambio, las estructuras de gobierno pueden entenderse como un mecanismo para resolver los problemas de “agencia” inherentes a la relación entre los propietarios o accionistas por un lado y los ejecutivos por el otro, en particular como una solución a los problemas contractuales que surgen cuando los accionistas carecen de la posibilidad de controlar la gestión en forma directa.

Así, todo órgano de gobierno debería considerar las siguientes preguntas y responderlas: ¿de qué manera la organización legitima sus decisiones frente a sus actores críticos?, ¿quiénes otorgan autoridad al órgano de gobierno?, ¿a quiénes debe rendir cuentas dicho cuerpo y sus integrantes? Es necesario definir con claridad a quién pertenece la organización, de dónde proviene la autoridad institucional, quién la ha delegado y quiénes son los beneficiarios de la organización a fin de establecer frente a quién se debe mantener la responsabilidad fiduciaria, a quién se debe rendir cuentas desde un punto de vista moral y ético, y de qué grupos o actores debe obtener legitimidad. Estas definiciones juegan un papel clave en la capacidad de la organización de desarrollar un enfoque en la identificación de grupos de interés. Desde una perspectiva amplia, en la mayoría de las OSC la comunidad en su conjunto es la beneficiaria última a quien la organización debe rendir cuentas, más allá de que legalmente las asociaciones civiles deban rendir cuentas a la asamblea de socios, aspecto que permanece

más difuso en el caso de las fundaciones. En estas últimas los recursos se encuentran “afectados” al cumplimiento de metas o propósitos definidos estatutariamente, por lo cual los miembros del cuerpo de gobierno deben ser “protectores” del cumplimiento del objeto para el que se asignó el patrimonio o se estableció la fundación; y en cierto sentido los integrantes del órgano de gobierno deben representar los intereses de los beneficiarios potenciales que han de recibir el beneficio colectivo, propósito de estas entidades. Por ende, aquellos deben rendir cuentas a estos, además de a sus fundadores, y tienen que colaborar con las metas sociales de la fundación y con las autoridades administrativas de control establecidas por el Estado. En el caso de las organizaciones con fines de lucro, los destinatarios de la rendición de cuentas dependen en buena medida de la definición que realice el órgano de gobierno acerca de cuáles son los actores cuyos intereses deben ser protegidos y de qué actores se debe obtener legitimidad, como se desprende del análisis comparado de los modelos de gobierno corporativo en distintos contextos y culturas²³.

En las organizaciones que han incluido en sus órganos de gobierno representantes de actores críticos de los grupos de interés (de empresas, OSC, de trabajadores o beneficiarios), las políticas y estrategias adoptadas son reconocidas como legítimas y son aceptadas por los grupos representados y por terceros que deben brindar su apoyo para el éxito de estos emprendimientos sociales.

Como lo muestran varias de las organizaciones estudiadas, en ciertos casos los integrantes de los órganos de gobierno contribuyen a generar legitimidad frente a los grupos de interés; es decir, estos reconocen la validez de las decisiones y posturas que la organización adopta. Ejemplos de esto se observan en la Asociación Chilena de Seguridad (ACHS) y Codesser en Chile, la Asociación Labor en Perú y la Fundación Comunitaria Oaxaca en México, en donde los órganos de gobierno están integrados por representantes de grupos identificados como relevantes por la organización (de empresas, OSC, trabajadores o beneficiarios, según el caso). Así, las políticas y estrategias se legitiman entre quienes deben brindar su apoyo a las iniciativas. La legitimidad obtenida de esta forma permite generar adhesión, aceptación y apoyo económico, lo que facilita la colaboración interinstitucional requerida para la implementación de ciertas iniciativas o la participación de los beneficiarios en las actividades de los emprendimientos.

Los casos de ACHS en Chile y de Colsubsidio en Colombia muestran otra forma en la que organizaciones sin fines de lucro adquieren legitimidad a partir de la composición de sus órganos de gobierno. En ambos

casos, el órgano de gobierno está integrado tanto por empresarios (empleadores) como por trabajadores (principales beneficiarios), lo cual contribuye a que las decisiones adoptadas sean más pertinentes al “velar” por los intereses de sus principales grupos de interés o facilita un proceso de toma de decisiones concertado y equilibrado. En ambas organizaciones, la representación de los trabajadores en los órganos de gobierno es percibida como un beneficio o característica distintiva por diversas razones: para ACHS: “los trabajadores garantizan un servicio eficiente a los asociados”, mientras que para Colsubsidio: “la composición del consejo directivo es un verdadero ejemplo de concertación en donde posiciones tradicionalmente opuestas en otros escenarios (trabajadores y empleadores) llegan al consenso”. La representación de estos actores críticos en los cuerpos de gobierno contribuye a conectar a la organización con sus entornos autorizantes²⁴, aportando así a la construcción de un “triángulo estratégico” alineado (véase el capítulo 3).

La consideración de los intereses y necesidades de los actores afectados, así como la concertación lograda por medio de un órgano de gobierno constituido por todos los sectores involucrados, legitima las políticas y estrategias adoptadas por la organización y asegura el apoyo de quienes deben colaborar en su implementación. Un ejemplo interesante en este sentido es el caso de MRW de España. Esta empresa diseñó un cuerpo de gobierno de su red de concesionarios integrado por la dirección de la organización central que otorga las franquicias y por representantes de ocho concesionarios elegidos por sorteo (entre casi 700 en total) por períodos de ocho meses. Este cuerpo, denominado comité de Ética y Arbitraje, se constituyó en el ámbito de decisión para la introducción de todo nuevo servicio, ingresos a la red y otras decisiones fundamentales. El comité, integrado por representantes de las partes interesadas, permitía tomar decisiones consensuadas en relación con nuevas iniciativas sociales, logrando así legitimidad frente a los actores involucrados en su implementación exitosa.

La presencia de la alta gerencia en las instancias del gobierno del emprendimiento social aporta también legitimidad frente a otros sectores de la compañía. Tal es el caso de la empresa venezolana de telecomunicaciones CANTV, donde el gerente general y otros ejecutivos constituyen el comité encargado de las iniciativas sociales. Su compromiso envía a toda la organización señales positivas sobre la importancia que tiene el emprendimiento social para la empresa.

Credibilidad. Cuando el interés público perseguido por la organización debe ser protegido de manera especial y existen circunstancias que pueden

afectar la confianza en la organización —o la convicción de que esta protege el interés colectivo (expresado en su misión) por sobre los intereses de sus empleados o los integrantes del órgano de gobierno—, la incorporación de figuras del mundo empresarial, social, político y académico al órgano de gobierno puede contribuir a fortalecer la credibilidad organizacional.

El caso del Hogar de Cristo (HC) de Perú resulta interesante para observar de qué manera una organización sin fines de lucro define la composición de su órgano de gobierno para restaurar la credibilidad luego de una severa crisis. Debido a las denuncias sobre el manejo de fondos recibidos del gobierno —que resultaron finalmente infundadas pero que demostraron debilidades organizativas de la entidad—, la organización reestructuró su órgano de gobierno incorporando destacadas figuras del mundo empresarial, social, político y académico, lo que contribuyó a la recuperación de la credibilidad. Otra alternativa para aumentar la credibilidad es involucrar a personas que “reflejen” o compartan las características de grupos de interés específicos. Así, Profamilia en Colombia trató de equilibrar la composición del órgano de gobierno en términos de género, edad, zonas geográficas y educación, priorizando un fuerte compromiso de sus integrantes con la misión del emprendimiento. Para una organización como Profamilia, OSC que compite con operadores privados en el mercado de los servicios de salud sexual y reproductiva, la composición de su órgano de gobierno se convierte en un factor importante de credibilidad y de diferenciación frente a la competencia.

Capacidades críticas. El órgano de gobierno puede contar con integrantes cuyos perfiles resultan fundamentales para que la organización pueda trabajar de manera efectiva, aportando capacidades técnicas y profesionales singulares. En muchos casos estas capacidades no resultan accesibles por medio de la contratación de personal. Por ejemplo en la Fundación Pro Vivienda Social (FPVS) de Argentina, los miembros del directorio provienen de diferentes sectores y brindan —en forma directa o a través de sus redes— el conocimiento experto requerido por la organización para la implementación de un programa de microcrédito para la vivienda. El órgano de gobierno de la FPVS reúne representantes del sector financiero, especialistas en temas sociales y empresarios de la industria de la construcción. Las capacidades profesionales y técnicas de estos son difíciles de hallar y poco accesibles para muchas OSC, y el hecho de que personas con estas capacidades se involucren en los cuerpos de gobierno mejora la calidad de las decisiones institucionales y su ejecución. Otro caso similar es el de Intermón Oxfam (IO) en España, donde los miembros del órgano de gobierno cuentan con perfiles ligados a diferentes especialidades

fundamentales para el desempeño de la organización (marketing, economía, derecho, fundaciones, educación, etc.). Análogamente, la Corporación de Desarrollo Social del Sector Rural (Codesser) de Chile, busca incorporar en su directorio individuos con una trayectoria académica y empresarial, quienes aportan conocimientos y experiencias relevantes para la gestión de establecimientos de formación técnica en el área agrícola. La inclusión de personas con un perfil empresarial en órganos de gobierno de OSC se percibe en ciertos casos como un factor de éxito, ya que su experiencia suele ser útil para orientar a las organizaciones hacia un estilo de gestión eficiente.

Acceso o redes. Tanto las empresas como las OSC necesitan para optimizar el desempeño de sus emprendimientos sociales que la composición del órgano de gobierno contribuya al acceso a recursos a través de las vinculaciones personales, profesionales o empresariales de sus integrantes.

En las OSC de la muestra se observa que pocos órganos de gobierno incluyen a donantes importantes (las pocas excepciones son la FPVS, la Fundación Comunitaria Oaxaca [FCO] en México y el HC). En la FPVS, algunos de los miembros del órgano de gobierno aportaron los recursos necesarios para la constitución del fondo de capital inicial que le permitió a la organización comenzar con sus tareas y con las operaciones de microcrédito. En el caso de la FCO, los miembros de la asamblea de asociados hicieron donaciones en forma de cuotas sociales y en el caso del HC los integrantes del órgano de gobierno realizaron contribuciones en situaciones críticas. Más que el aporte directo de recursos, lo que pareciera ser vital para el desempeño de emprendimientos sociales es que la composición del órgano de gobierno contribuya al acceso a otras personas u organizaciones que aporten los recursos requeridos por el emprendimiento social. A través de las vinculaciones que puedan tener, los integrantes del órgano de gobierno colaboran con la obtención de los recursos económicos o materiales requeridos por la organización. Tal es el caso de FECHAC en México, donde los integrantes del órgano de gobierno cuentan con las relaciones políticas, sociales, empresariales e institucionales para la generación de recursos. Pareciera entonces que la máxima anglosajona que describe la expectativa con relación a los integrantes de los órganos de gobierno de organizaciones de la sociedad civil “*Give, Get or Get Off*” (da [fondos], consígue[los] o sal [del cuerpo de gobierno]) debe ser modificada por “*Get, Help to Get, or Get Lost*” (consigue [fondos], ayuda a conseguir[los] o márchate).

Algunas organizaciones con una larga trayectoria han incorporado este aprendizaje en la generación de nuevos emprendimientos, y han conformado

sus cuerpos de gobierno seleccionando candidatos con capacidad de movilizar recursos económicos. En los emprendimientos que encuentran sus orígenes en iniciativas de la Compañía de Jesús (por ejemplo IO, HC o Fe y Alegría [FyA] en Venezuela), los fundadores tuvieron en claro desde el comienzo la necesidad de convocar a figuras destacadas a sus órganos de gobierno teniendo en cuenta sus redes de relaciones sociales, profesionales o institucionales, o sus posibles contribuciones monetarias a la organización. Este mismo proceso se observó en el caso de la FCO, surgida a partir del estímulo de dos organizaciones internacionales (las fundaciones MacArthur y Rockefeller). En los inicios del emprendimiento ambas convocaron a un grupo fundador compuesto por personas con vinculaciones significativas en la comunidad empresaria local, a fin de garantizar los recursos económicos necesarios para asegurar la sostenibilidad de la organización.

En las empresas, se observa que la composición de los órganos de gobierno de los emprendimientos sociales o de las estrategias de responsabilidad social corporativa responde a una lógica similar: se trata de incorporar a individuos comprometidos, con acceso a los recursos económicos e influencia en las decisiones sobre asignaciones presupuestarias de las corporaciones. Debido a su propia naturaleza, las empresas generalmente no diferencian —como sí lo hacen las OSC— entre directivos voluntarios y personal ejecutivo asalariado; pero aun así, la composición de los órganos de gobierno contribuye en gran medida al éxito de los emprendimientos sociales corporativos mediante la movilización de recursos económicos.

Tanto las OSC como las empresas se valen de consejos asesores o comités consultivos para aportar capacidades críticas a la organización o para ampliar el acceso a redes que provean recursos. Un comité asesor o consultivo, aunque no tiene responsabilidades de decisión, permite que las estructuras de gobierno contraten a personas que aportan experiencia, contactos y relaciones, credenciales profesionales y académicas, buena imagen o credibilidad a la organización; de esta manera se amplían los recursos con los que cuenta la entidad para mejorar la calidad de su gobierno. Un consejo asesor puede también mejorar el vínculo entre la organización y la comunidad a la que sirve incorporando perspectivas de otros grupos de interés, otras organizaciones que operan en la misma comunidad, y entidades y grupos con los que se trabaja en redes y alianzas²⁵.

El caso del Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor (IDEC) ilustra este mecanismo. Si bien su consejo directivo está compuesto por un presidente y siete consejeros, elegidos por los asociados plenos de la organización, su consejo consultivo está integrado por 25 miembros, con la

función de apoyar las diversas actividades realizadas por el IDEC y su vinculación con diferentes grupos de interés en el mundo académico, empresario o los medios de comunicación. Un mecanismo similar se observa en el Instituto Nacional de Biodiversidad (INBio) de Costa Rica; este ha constituido un comité asesor internacional integrado por reconocidos científicos y académicos que contribuyeron a enriquecer la reflexión estratégica de la organización y a estrechar los vínculos con la comunidad científica internacional, fortaleciendo así la legitimidad de aquella como organización experta y su credibilidad frente a donantes potenciales.

En ciertas empresas se observa la utilización de este tipo de cuerpo asesor o consultivo con funciones similares. La Fundación Coca-Cola de Chile constituyó un comité consultivo formado por destacadas figuras del quehacer nacional (ex ministros, académicos, empresarios, etc.), quienes brindaban asesoramiento e ideas al directorio y al comité ejecutivo de la fundación. Así esta pudo acceder al conocimiento experto, involucrar individuos en la implementación de los programas y ganar legitimidad externa. Otro ejemplo es el de Inditex en España, que creó un consejo social para asesorar al directorio en materia de responsabilidad social corporativa y para institucionalizar la comunicación con los grupos de interés de la empresa. A fin de cumplir con esta función, el consejo social incluyó a personas destacadas del tercer sector y del mundo académico que se especializan en temas sociales y medioambientales.

Superposición de roles de los integrantes de los órganos de gobierno y de los equipos ejecutivos

Desde una postura tradicional los roles de gobierno y de ejecución deben estar claramente diferenciados, y dicha separación contribuye a establecer un sistema de control y un modelo de conducción equilibrado para el funcionamiento efectivo de la organización. Desde esta perspectiva, los integrantes de los cuerpos de gobierno deben permanecer ajenos a la gestión organizacional. Sin embargo, los casos estudiados muestran un amplio espectro en relación con el grado de participación de los integrantes del órgano de gobierno en aspectos ligados a la implementación, lo que se esquematiza en el cuadro 8.1.

Al prestar atención a las OSC, se observan tres modalidades principales de un alto nivel de participación en la gestión operativa de los emprendimientos sociales: un presidente que ejerce el liderazgo y se involucra en la gestión, un presidente que ejerce al mismo tiempo la función de director ejecutivo o gerente general, y miembros del cuerpo de gobierno como responsables operativos de sectores o funciones operativas.

Cuadro 8.1
Nivel de participación en los órganos de gobierno

	Bajo nivel de compromiso	Alto nivel de compromiso
OSC	Los integrantes del órgano de gobierno tienen una baja injerencia en la operación cotidiana de la organización, y esta brinda una gran autonomía a su director ejecutivo para la conducción de la estructura de gestión. El director ejecutivo también cumple un papel importante en la formulación de políticas y estrategias centrales de la organización.	<p>El presidente del órgano de gobierno ejerce su liderazgo y se desempeña también como responsable de la conducción de la estructura de gestión. El presidente y fundador está sumamente involucrado en la supervisión cotidiana de la organización.</p> <p>El director ejecutivo y fundador compromete a integrantes del cuerpo de gobierno a participar en tareas estratégicas.</p> <p>Los miembros del cuerpo de gobierno actúan también como responsables de distintas áreas operativas.</p>
Empresas	Las iniciativas sociales se llevan adelante sin mayor participación del directorio de la empresa. Este tiene un rol fiscalizador y de control general del desempeño de la compañía.	<p>El fundador de la empresa (o bien el líder de su reestructuración) impulsó inicialmente el desarrollo de emprendimientos sociales de la empresa y se involucra directamente en su puesta en marcha.</p> <p>Los integrantes del directorio de la empresa conforman el directorio de la fundación o están a cargo del área de la empresa que gerencia el emprendimiento social.</p>

En las OSC donde el liderazgo es ejercido por el presidente de la organización, el hecho de que este se involucre en el funcionamiento de la entidad se percibe como natural, especialmente cuando se trata del fundador de la organización, y/o asume simultáneamente la conducción de la gestión. Por ejemplo, el fundador del HC, padre Martín Sánchez, se desempeñaba como presidente del consejo directivo, como capellán y como director nacional. Un esquema similar se manifiesta en Crear Vale la Pena de Argentina, en donde la fundadora asumió tanto la presidencia del órgano de gobierno como la conducción ejecutiva de la organización, lo que hizo que ella se refiriera informalmente a sí misma como la “presi-

denta ejecutiva”. En INBio en Costa Rica, su fundador ejerció por 14 años los cargos de director general y de presidente del consejo directivo.

En otras OSC los líderes fundadores han diferenciado los cargos de presidente y director ejecutivo, pero dejaron su impronta en la conducción ejecutiva también. Así se ha considerado como natural y necesario para el éxito lo ocurrido en algunas organizaciones como ACHS, donde el presidente y fundador ha permanecido en su cargo por décadas, involucrándose en aspectos ligados a la conducción ejecutiva (por ejemplo en la selección de personal clave, aunque este deba rendir cuentas ante el gerente general de la entidad). Otro caso similar es el de FECHAC en México, donde el fundador lideró la organización durante 10 años, participando en su operación diaria y en la supervisión de todas las obras de la fundación, y contando incluso con una oficina en la organización. Esta entidad ha atravesado exitosamente una transición, con el nombramiento de un nuevo presidente y la puesta en práctica de un modelo de liderazgo compartido entre el presidente y el director general. En estos casos, el presidente que fue el fundador de la organización aportó su visión y actuó como emprendedor social, lo cual implicó que se involucrara en el diseño, organización, puesta en marcha y seguimiento de las principales acciones institucionales.

Finalmente, en un extremo del espectro referido a la alta participación de los integrantes del órgano de gobierno en aspectos ligados a la implementación, se encuentra Acosama en El Salvador. Allí los miembros de la junta directiva actúan también como responsables de distintas áreas operativas, lo que los lleva a dedicarle varios días a la semana a la organización. En este caso hay una superposición entre los integrantes del órgano de gobierno y la estructura de gestión.

Otras OSC prefieren un modelo de menor participación de los integrantes del órgano de gobierno. En Profamilia se considera que una práctica que contribuye al buen desempeño de la organización es que la junta directiva tenga una baja injerencia en la operación cotidiana, y se concentre en cambio en el direccionamiento estratégico, la supervisión del desempeño global y la construcción de redes de apoyo. En consecuencia, allí se le ha brindado una gran autonomía al director ejecutivo para la conducción estratégica de la organización. Esta es también la posición de Colsubsidio de Colombia: los integrantes de su consejo directivo se limitan estrictamente a tareas de gobierno sin involucrarse en aspectos ligados a la gestión o la resolución de desafíos estratégicos de la organización, delegando estas responsabilidades en la dirección ejecutiva y su equipo. Un tercer caso de este tipo es Codesser en Chile, donde se observa una clara

separación de las funciones de gobierno y las tareas ejecutivas y gerenciales. En todas estas entidades, los integrantes del órgano de gobierno tienen escasa o nula participación en cuestiones operativas.

En las empresas se observan esquemas similares. Por un lado, el modelo de alto nivel de participación de los integrantes del órgano de gobierno en las iniciativas sociales se expresa en la participación del fundador o del líder en los procesos de transformación corporativa. Un ejemplo claro es el caso de Alberto Vollmer en Ron Santa Teresa: él inició un proceso de reestructuración y reconversión de la empresa con una nueva visión de su contribución a la comunidad. Si bien la entidad asignó a la gerencia de Relaciones Institucionales y a la gerencia de Proyectos Comunitarios la gestión de las inversiones sociales, Alberto Vollmer, el presidente ejecutivo, integra el equipo de trabajo a cargo de su implementación. Desde su perspectiva, el hecho de que “las cabezas” de las empresas se involucren directamente en los proyectos sociales es un factor crítico para su éxito. Francisco Frías, fundador y director general de MRW ha ejercido también el liderazgo de su directorio y se ha involucrado en la gestión estratégica de la responsabilidad social de la empresa, a pesar de la existencia de dos departamentos dedicados a la gestión de estos temas (el departamento de Acción Social y el departamento de Relaciones Corporativas). En Inditex, su presidente y fundador tuvo una injerencia directa en la implantación de la estrategia social y en su supervisión, y ante él responde en forma directa el departamento de Responsabilidad Social Corporativa.

En otras empresas la participación de los integrantes del órgano de gobierno en decisiones operativas se da a partir de la superposición de roles. En la Fundación Tapsin en Chile, los cuatro integrantes del directorio de la empresa (Laboratorios Maver) conformaban el directorio de la fundación, y participaban en la toma de decisiones operativas analizando todos los pedidos de donación recibidos.

Cabe mencionar que también se han encontrado casos de empresas sin participación de los integrantes del órgano de gobierno en cuestiones operativas o de implementación de los emprendimientos sociales. Un ejemplo de esto es Alpina, cuyo Programa de Responsabilidad Social Corporativa surgió a partir de la sistematización que realizó la dirección de Gestión Humana de la compañía con el objeto de articular las acciones sociales desarrolladas en distintas áreas. El directorio de la empresa no se involucra en estas iniciativas, sino que se concentra en su rol fiscalizador y en el control general del desempeño de la compañía.

Independientemente del grado de participación de los integrantes del órgano de gobierno en cuestiones ejecutivas o en la implementación de

acciones operativas, el personal ejecutivo de las OSC suele participar en tareas de gobierno formulando prioridades estratégicas, políticas y decisiones fundamentales, y contribuyendo a mejorar la calidad de las decisiones institucionales. Por ejemplo, el director general de la FCO integra el comité ejecutivo de la organización y el equipo gerencial participa en las reuniones del consejo directivo, jugando un papel activo en la formulación y trazado de la estrategia de la organización. En forma similar, el director general de IO actúa de hecho como el secretario del Patronato (órgano de gobierno) de la organización, lo cual le brinda considerable influencia sobre las decisiones institucionales. En GOB-Menorca de España, el coordinador de la organización, quien ejerce la conducción ejecutiva de la institución desde que se dieron los primeros pasos para profesionalizarla, ha ejercido un liderazgo destacado y por lo tanto es una figura central en la definición de estrategias organizacionales.

Mientras los cuerpos de gobierno de las OSC se reúnen con escasa frecuencia y cumplen una función fiscalizadora o se abocan casi exclusivamente a colaborar en un área crítica como la recaudación de fondos, los equipos ejecutivos de las organizaciones se involucran activamente en tareas de gobierno y formulan estrategias, definen políticas y orientan las decisiones centrales, que luego son sometidas para su aprobación formal al órgano de gobierno establecido por el estatuto de las organizaciones. Por ejemplo en IO, el Patronato se reúne dos veces al año para la aprobación del presupuesto y las cuentas generales, y para la adopción de políticas generales que determinan el funcionamiento de aspectos importantes de la organización (colaboración con empresas, voluntariado, recursos humanos, conflictos de interés, etc.), lo cual brinda considerable influencia al director general y a su equipo ejecutivo.

Esta modalidad se manifiesta claramente cuando los fundadores de las OSC han optado por desempeñar cargos ejecutivos sin ocupar un cargo formal en el órgano de gobierno, aunque influyen significativamente en el gobierno de la organización. Al mismo tiempo, algunos de ellos generan el espacio y motivan a los integrantes de los cuerpos de gobierno para colaborar activamente y participar en tareas estratégicas de la organización como las relaciones institucionales, la construcción de alianzas o el acompañamiento de proyectos. El caso de IDEC en Brasil muestra un proceso por el cual su fundadora ha ocupado primero la coordinación ejecutiva de la organización para luego concentrarse en las relaciones institucionales, generando el espacio para la actuación de un consejo directivo que participa en las decisiones estratégicas y colabora en la resolución de algunos de los desafíos institucionales. En la FPVS, su fundador también se convirtió

en el director ejecutivo de la organización y convocó a empresarios comprometidos con la problemática de la vivienda a financiar y apoyar el proyecto integrando el órgano de gobierno. En este último caso, los integrantes del consejo de administración colaboraban activamente con el ejecutivo principal en el abordaje de desafíos organizacionales (por ejemplo, negociaciones con inversores o con funcionarios públicos) dedicando tiempo y esfuerzo a las tareas estratégicas y a la movilización de recursos.

Esto también se manifiesta en muchas de las empresas examinadas, en donde los ejecutivos y el personal gerencial a cargo de las iniciativas de responsabilidad social participan en tareas de gobierno ligadas a este campo de actuación. Dado que en las empresas el emprendimiento social o la responsabilidad social corporativa no constituyen el negocio central —como sí lo son en las OSC—, las funciones de gobierno del emprendimiento social, como definir la misión y formular las estrategias principales o brindar orientación y liderazgo, pasan del presidente, director ejecutivo o gerente general a otros integrantes del equipo ejecutivo o gerencial. Esto se observa por ejemplo en Coca-Cola de Chile, cuyo gerente de Comunicaciones Corporativas tomó como una de sus responsabilidades la gerencia general de la Fundación Coca-Cola de Chile, articulando los niveles de gobierno, de conducción ejecutiva y de implementación operativa a través de su participación en el directorio y en el comité ejecutivo creado para la conducción de las acciones sociales. En CEMEX México, la gerente de Responsabilidad Social Corporativa y el director de Comunicación reformularon la estrategia de vinculación con la comunidad. Este último también creó y dirigió el comité de Comunicación, integrado por el presidente y los vicepresidentes de las distintas áreas de la compañía, para definir los lineamientos para la responsabilidad social de la empresa y participar en tareas de gobierno en esta área.

La buena relación de trabajo entre el ejecutivo principal, responsable de la estructura de gestión, y el presidente de la organización parece ser un factor clave para viabilizar y potenciar la contribución ejecutiva al gobierno de las organizaciones. Una de las formas en las que se expresa una buena relación de trabajo es a partir de la complementariedad de funciones, aptitudes y características personales. La Fundación Proyecto Paria en Venezuela es un ejemplo ilustrativo: su director ejecutivo vive y trabaja en la zona de actuación de la organización, es el líder en el interior de la misma y en relación con los proyectos, mientras que la presidenta de la organización reside en la capital del país y es la figura pública de la institución frente a donantes, redes internacionales y medios de comunicación. La particularidad de esta relación entre el ejecutivo principal asalariado a

cargo de la estructura de gestión y el líder voluntario de la organización a cargo del cuerpo de gobierno ha sido identificado como uno de los aspectos más notorios de la conducción de las OSC²⁶.

La relevancia de una relación de confianza y cordialidad entre el ejecutivo principal y el presidente de la organización es más evidente en los casos examinados de OSC, pero en las empresas parece también tener relevancia este aspecto aunque la relación que debe optimizarse en estos casos se da entre el ejecutivo principal (quien puede ser también su presidente) y el ejecutivo a cargo del área de responsabilidad social corporativa.

El análisis de los casos de OSC y de emprendimientos sociales de empresas sugiere que la participación de al menos algunos de los integrantes de los órganos de gobierno en tareas ejecutivas y gerenciales contribuye a facilitar la articulación entre políticas, estrategias, planes operativos y acciones, generando coherencia interna y mayor eficacia en el desempeño institucional. Asimismo, la participación de personas con funciones ejecutivas en la organización en las reuniones de los cuerpos de gobierno enriquece la calidad del proceso de toma de decisiones en relación con las políticas y estrategias ligadas a los emprendimientos sociales.

Estos hallazgos contradicen lo que plantean algunos autores²⁷, quienes proponen que la función básica de los órganos de gobierno debe limitarse a proveer un liderazgo amplio y comprehensivo, concentrándose sólo en cuestiones que se refieren a la pregunta estratégica básica de “quién debe recibir qué servicios a qué costo” sin involucrarse en cuestiones operativas o ejecutivas, diferenciando claramente las esferas de gobierno y de implementación. Por el contrario, este hallazgo pareciera reforzar las proposiciones de autores que sostienen que uno de los roles fundamentales de los cuerpos de gobierno es participar activamente en la resolución de temas que tienen implicancias estratégicas²⁸, lo que a menudo implica convertirse en cuerpos de gobierno “trabajadores”²⁹ o asumir un papel activo en el liderazgo de la organización junto con el ejecutivo principal desarrollando el modelo de “gobierno generativo”³⁰.

Las observaciones recogidas a partir de los casos estudiados resultan comprensibles en la medida en que liderar un emprendimiento social implica orientar, influir, motivar, inspirar y asegurar su implementación. Dado que en la mayoría de las OSC el liderazgo es compartido por el ejecutivo principal (director ejecutivo, gerente general) y quien ejerce la presidencia del órgano de gobierno —o ambas funciones son desempeñadas por la misma persona—, la superposición de roles se da en forma natural. Análogamente, en muchas empresas, el liderazgo de los emprendimientos sociales es compartido por el gerente a cargo del área que implementa estas

iniciativas y el principal ejecutivo de la empresa, quien integra en general los cuerpos de gobierno corporativo. Así, cierto grado de superposición de tareas de gobierno y de gestión en las mismas personas contribuye a lograr una mejor articulación interna entre planeamiento e implementación, lo que evita fracturas frecuentes en las organizaciones entre estos dos procesos centrales de los emprendimientos sociales exitosos.

Lecciones gerenciales

Los hallazgos de la presente investigación sugieren algunas lecciones gerenciales para quienes conducen emprendimientos sociales en OSC y en empresas.

Los modelos, procesos y estructuras de gobierno de los emprendimientos sociales deben ser diseñados considerando cuáles son los requerimientos para la sostenibilidad de las iniciativas sociales tanto de las empresas como de las OSC. Un primer requisito indispensable es contar con suficiente estabilidad, persistencia y continuidad en los lineamientos centrales de la organización para sostener las estrategias y las acciones en el mediano plazo, a fin de generar las condiciones que se requieren para producir valor social, observar los impactos de estas iniciativas y efectuar los ajustes necesarios. La continuidad de los integrantes de los cuerpos de gobierno también es importante desde el punto de vista externo, ya que la organización debe ser visualizada con una conducción estable para generar credibilidad y atraer recursos económicos.

Un riesgo inherente a la permanencia prolongada de los integrantes de los órganos de gobierno es la falta de nuevas ideas, con la consecuente pérdida de la capacidad innovadora necesaria para responder a los cambios en el entorno o a la complejidad de la problemática abordada. La constitución de consejos asesores o consultivos puede resultar un mecanismo útil para incorporar periódicamente personas con nuevas capacidades y perspectivas, con información y experiencias adicionales que enriquezcan las opciones consideradas por la organización en sus decisiones estratégicas.

En cambio, cuando la permanencia prolongada no es factible o aceptable desde el punto de vista político, la perspectiva de mediano y largo plazo puede ser asegurada a través de la creación de una estructura de gobierno más compleja donde una autoridad más alta cumpla una función de “vigilancia” o cuide los activos organizacionales reservándose el derecho de decidir sobre ciertas cuestiones fundamentales (endeudamiento, adquisiciones de inmuebles, políticas de inversión de fondos, etc.).

Los integrantes de los cuerpos de gobierno deben asegurar la obtención de los recursos necesarios para el desarrollo de los emprendimientos socia-

les, además de ejercer las responsabilidades tradicionalmente asociadas con su rol, tales como proteger la integridad de la entidad y velar por el cumplimiento de su misión social. Estos recursos, como se ha señalado previamente, pueden ser de diverso orden: legitimidad entre los grupos de interés, credibilidad en la comunidad o frente a la opinión pública, acceso a apoyo político o a fondos, o a capacidades técnicas escasas o de alto costo para las iniciativas. La definición de los perfiles requeridos para integrar los cuerpos de gobierno debe ser tan explícita como cualquier otro proceso central en las organizaciones. Los mecanismos de selección e incorporación de nuevos integrantes de los cuerpos de gobierno deben considerar por lo tanto cuál es la contribución esperada de ellos, y analizar en que medida el mecanismo existente de selección permite incorporar los perfiles necesarios. Las organizaciones también enriquecen sus estructuras de gobierno incorporando cuerpos asesores o consultivos integrados por individuos con los perfiles necesarios para satisfacer las necesidades de gobierno de los emprendimientos.

Finalmente, la participación de los integrantes de los cuerpos de gobierno en acciones o tareas que exceden las funciones tradicionales de fiscalización, control o definición de políticas y prioridades, y que los involucran en la resolución de temas estratégicos u operativos, debe ser considerada como una contribución para lograr un alto desempeño en el gobierno de las organizaciones. Esta noción es válida tanto para las empresas como para las OSC. Además, este tipo de participación contribuye a mantener a los miembros comprometidos y motivados, alentándolos a continuar involucrados y a reforzar sus aportes personales a los emprendimientos. Por supuesto, este esquema entraña algunos riesgos de intromisión en las funciones gerenciales y abre nuevos escenarios para conflictos potenciales; pero en la medida en que la participación de los integrantes de los cuerpos de gobierno en la gestión de la organización sea diseñada adecuada y explícitamente, gestionada cuidadosamente y revisada periódicamente, se optimizará la contribución de sus cuerpos de gobierno y sus integrantes. Este tipo de participación mejorará la calidad de las decisiones, al contar sus integrantes con una visión más integral de las iniciativas, nuevas perspectivas a partir del conocimiento de distintas actividades de la organización y de sus acciones, y un renovado compromiso con el éxito de las iniciativas sociales.

Si bien las lecciones anteriores pueden ser aplicadas tanto a las empresas como a las OSC, un aspecto específico del gobierno de los emprendimientos sociales de las empresas merece una especial consideración: la conveniencia de diferenciar la estructura de gobierno de los emprendimientos

sociales de empresas con respecto al cuerpo de gobierno principal. En este punto, los resultados de esta investigación sugieren que cuanto más central al modelo de negocio de la compañía resulta el emprendimiento social, más conveniente es la integración de la responsabilidad de su gobierno en el directorio de la empresa. No obstante, de acuerdo con la envergadura de los emprendimientos sociales y con el grado de desarrollo de su cartera, puede resultar conveniente una estructura diferente que realice un seguimiento más cercano de sus operaciones; pero un factor crítico que debe asegurarse es la presencia en estos ámbitos de algunos de los líderes o actores clave del órgano de gobierno principal de la empresa.

Notas

1. Véanse Jack Green y Donald Griesinger, 1996; y E. B. Knauft, Renee A. Berger y Sandra T. Gray, 1991.
2. Véase David Knoke, 1990.
3. *Ibíd.*
4. Véase Miriam Wood, 1996.
5. Véase Robert S. Kaplan y Michael E. Nagel, marzo de 2004.
6. Véase Vic Murray, 1996.
7. *Ibíd.* nota 5.
8. Véase Robert S. Kaplan, 15 de marzo de 2004.
9. Véase Lucian Arye Bebchuk, diciembre de 2004; disponible en: <http://www.law.harvard.edu/faculty/bebchuk/pdfs/04.Bebchuk.case-empowering-shareholders.pdf>.
10. Véase Colin B. Carter y Jay William Lorsch, 2004.
11. Véase Barbara E. Taylor, Richard P. Chait y Thomas P. Holland, 1996.
12. Véanse Richard Chait, William P. Ryan y Barbara E. Taylor, 2005; y Peter Drucker, 1992.
13. Véanse William G. Bowen, septiembre de 1994; Peter F. Drucker, julio de 1989; y F. Warren Mc Farlan, noviembre de 1999.
14. Véase Richard Chait, Thomas P. Holland y Barbara E. Taylor, 1996.
15. Véanse Robert C. Andringa y Theodore Wilhelm Engstrom, 1998; y John Carver y Miriam Mayhew Carver, 1997.
16. Véase Robert Lightfoot, 1991.
17. Véase Maureen A. Scully y Mary C Gentile, enero de 2004; disponible en http://www.caseplace.org/commentary/commentary_show.htm?doc_id=255868.

18. Véanse Andringa y Engstrom, 1998; Nancy Axelrod, 1994; y Judith Grummon Nelson, 1995.
19. Véase F. Warren McFarlan, noviembre-diciembre de 1999.
20. Véase Mark H. Moore, 2000.
21. En la bibliografía especializada de origen anglosajón se utiliza el término “trusteeship” para referirse a esta relación.
22. Véase Carver y Carver, 1997.
23. Véase Lightfoot, 1991.
24. Véase Mark Moore, 2000.
25. Véanse Robert Andringa y Theodore Engstrom, 1998; Nancy Axelrod, 1991; y Judith Saidel y Alissandra D’Aquanni, 1999.
26. Véanse Peter Drucker, 1992; y Brian O’Connell, 1985.
27. Véanse John Carver, 1990; y John Carver y Miriam Mayhew Carver, 1997.
28. Véase Richard Chait, Thomas Holland y Barbara Taylor, 1996.
29. Véase Vic Murray, 1996.
30. El concepto de “*generative governance*” es desarrollado por Richard Chait, William Ryan y Barbara Taylor (2005).

Página en blanco a propósito

9

Medición de resultados en los emprendimientos sociales

Un predicador y un taxista murieron en una populosa ciudad latinoamericana y se fueron al cielo. Allí los recibió San Pedro, quien acomodó al taxista en un lujoso condominio mientras que al ministro lo llevó a una choza de paja. El predicador, boquiabierto y enojado, preguntó la razón para esta obvia discriminación. San Pedro le contestó tranquilamente: “Verás: cuando tú predicabas tus oyentes dormían, mientras que cuando él manejaba... ¡todos rezaban! Los resultados son lo que cuenta”¹. La lección de esta historia es la esencia de este capítulo: los resultados son importantes.

El rol del predicador en la historia refleja la realidad de muchos emprendimientos sociales llevados a cabo por OSC y empresas del sector privado en el mundo y, particularmente, en América Latina. Se hacen grandes esfuerzos bien intencionados, que sin embargo no están suficientemente enfocados en los resultados. Los intentos de medición del valor social final que sus iniciativas están produciendo son insuficientes. En el mundo de los negocios, los estados financieros permiten a los analistas medir aspectos tales como la rentabilidad y las ganancias para los accionistas, los que revelan el desempeño económico de una firma. En el caso de las iniciativas sociales, en cambio, no hay informes únicos equivalentes ni existe acuerdo sobre qué medir para estimar el valor creado para los beneficiarios y grupos de interés.

Los resultados financieros son relativamente fáciles de computar para reflejar las operaciones de las empresas y los ingresos generados por OSC. Toda empresa mantiene sus registros de acuerdo con principios contables y normas que permiten medir su situación financiera. El éxito o fracaso relativo de estos emprendimientos puede determinarse frecuentemente sin dificultad a través del análisis de índices clave obtenidos de los estados financieros. Estas cifras ofrecen un parámetro apropiado para medir el éxito económico en el mercado con relación a los competidores. Aun para organizaciones sin fines de lucro, la determinación de su valor económico y salud financiera puede derivarse fácilmente de sus estados contables.

Desafortunadamente, la medición de la creación de valor social para los emprendimientos sociales de empresas y OSC no es tan sencilla. Cuando se trata de medir el impacto social, la tarea de especificar los resultados es compleja. El quid del asunto, en términos de desempeño de los emprendimientos sociales, ya se trate de OSC o de empresas, radica en evaluar el progreso realizado en pos del cumplimiento de la misión social. En términos prácticos, tanto para las organizaciones sin fines de lucro que tienen como centro su misión como para las iniciativas sociales de las empresas, medir el éxito puede conllevar el desafío de medir una noción tan abstracta como “aliviar el sufrimiento humano” o “proteger la biodiversidad”. Esta dificultad para medir el valor social de los emprendimientos sociales es ampliamente reconocida.

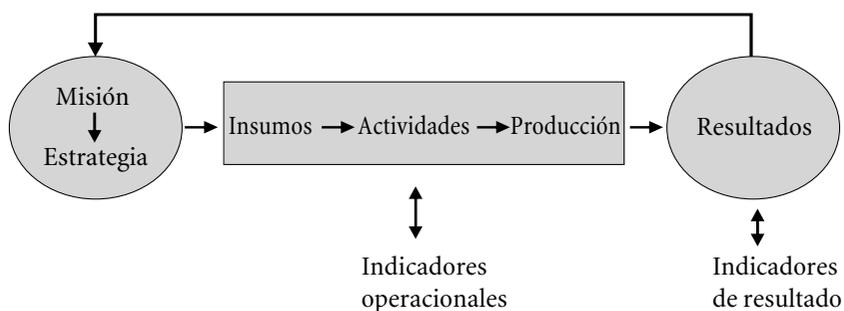
Los impactos no son sólo difíciles de cuantificar —algunos pueden abordarse exclusivamente por medio de métodos cualitativos—, sino que además puede pasar mucho tiempo antes de que se manifiesten. Frecuentemente, están determinados por muchos otros factores que se suman a las acciones del emprendimiento social, por lo que la atribución puede no ser clara: posiblemente resulte difícil establecer “qué causó qué”. Además, los emprendimientos sociales están siendo evaluados por cuán efectiva y eficientemente satisfacen necesidades, a menudo cambiantes, de sus grupos de interés, beneficiarios directos y donantes, entre otros. En esencia, las exigencias sobre el desempeño y la rendición de cuentas hacen necesaria la consideración de diversos resultados para grupos de interés heterogéneos. Los emprendimientos sociales tienen que preocuparse por cuestiones de sostenibilidad económica, pero enfrentan el desafío adicional de tratar de evaluar la creación de valor social. Las palabras del director de FECHAC, una de las organizaciones incluidas en esta muestra de iniciativas sociales, son representativas de los sentimientos de la mayoría de los líderes de estas empresas: “Algo que todavía no hemos logrado es ser capaces de evaluar si estamos teniendo algún impacto en resolver los problemas que estamos abordando, o medir si estamos realmente haciendo algún progreso sustancial. Ese es nuestro gran desafío: la evaluación, seguimiento y medición del impacto”.

Para entender el desafío que implica evaluar el desempeño social en un entorno gerencial, este capítulo usará un marco de referencia simple para ayudar a destacar algunas variables y prácticas inteligentes observadas en la muestra de casos.

Una propuesta conceptual de medición del desempeño

La mayoría de los profesionales involucrados en el mundo de los emprendimientos sociales ha tenido que abordar en algún momento el tema de la

Gráfico 9.1
Cadena de evaluación del desempeño



Fuente: Adaptado de Mark Moore (2003).

medición del desempeño. En general, existe consenso respecto a que la efectividad de una organización social necesita abordarse con relación a los resultados que se derivan de su misión. Una vez que se alcanza la meta especificada en la misión, se ha conseguido el éxito. Tradicionalmente, la medición del desempeño en iniciativas sociales involucra la evaluación de cuatro elementos básicos: insumos, actividades o procesos, productos y servicios, y resultados.

Estos elementos básicos se combinan en este capítulo en un marco que incluye la estrategia global para el cumplimiento de la misión y subraya la relación entre misión, estrategia y resultados (véase el gráfico 9.1).

La evaluación del desempeño como parte de un sistema de gestión

La cuestión clave en la cadena de evaluación del desempeño es la distinción entre productos y servicios, y resultados. Muy frecuentemente las evaluaciones de desempeño se centran en la parte inicial de la cadena: insumos, actividades, productos y servicios —la suma de dinero desplegada, el volumen de servicios prestados o el número de beneficiarios servidos—, y esto es considerado suficiente en términos del impacto de la organización o iniciativa social. Pero una práctica superior requiere enfocarse en la medición de resultados, lo que conlleva proveer evidencia de cambios observables en las vidas de los beneficiarios actuales o clientes. Los resultados necesitan ser especificados y evaluados, y eso representa un desafío importante para las organizaciones sin fines de lucro y las empresas

privadas que no han desarrollado un enfoque sistemático o la capacidad para tal evaluación. Para ser una herramienta efectiva, la medición del desempeño debe estar integrada en el sistema de gestión de una organización. Los procesos clave de la cadena de valor de la organización son los que dan forma a cada uno de los componentes de su cadena de evaluación del desempeño y sus conexiones.

En orden a implementar un marco adecuado para la evaluación del desempeño, los esfuerzos de la gerencia tienen que dirigirse al desarrollo de indicadores que representen el espectro completo de las metas perseguidas por la organización, centrándose en la satisfacción de las necesidades de sus grupos de interés. La misión puntualiza adónde se quiere llegar, los insumos son los recursos necesarios para el viaje, los indicadores operacionales son los medios a través de los cuales se evalúan los procesos involucrados en la implementación de la estrategia global y la eficiencia en el logro de la misión, las medidas del producto y servicio demuestran los resultados intermedios de los procesos y, finalmente, los indicadores de resultado son las medidas últimas que traducen cuán correcta o incorrectamente se están llevando a cabo las acciones. Lo que da coherencia a la cadena de evaluación del desempeño es la teoría de cambio subyacente que postula cómo la movilización de ciertos insumos canalizados por procesos operacionales seleccionados producirá una serie de productos y servicios que causan los resultados transformacionales buscados por la misión.

La misión y los grupos de interés son los fundamentos para diseñar indicadores de resultado asociados a objetivos específicos. Sin embargo, las medidas de desempeño no deberían ser abordadas aisladamente. Tendrían que ser parte del proceso de gestión global de la organización a fin de proporcionar retroalimentación valiosa para evaluar su estrategia total. Cuando la medición del desempeño se aísla del proceso de gestión global, una organización puede estar bien manejada y generar valor, pero se arriesga a perder la justificación que valida su existencia.

Un sistema de medición del desempeño y gestión integrados requiere identificar y reunir información para todos los componentes de la cadena, pero el énfasis clave está en los indicadores operacionales y de resultado. Los indicadores operacionales permiten la evaluación del funcionamiento general de los procesos en la organización, incluyendo el nivel de alineamiento de la misión y la estrategia, un aspecto importante discutido en el capítulo 3. Los indicadores de resultado sirven para medir el nivel de progreso hecho hacia el cumplimiento de la misión. Ambos tipos de indicadores deben ser desarrollados junto con las medidas complementarias de insumos y de productos y servicios, y usados para supervisar el progreso

en las organizaciones, ya que ellos entregan valiosa información de evaluación que permite optimizar los procesos internos y mejorar el alineamiento hacia el logro de la misión.

A continuación, se examinarán los temas de evaluación del progreso hacia la consecución de la misión y el foco en los grupos de interés como la base para el desarrollo de un marco integrado de evaluación de resultados.

Evaluación del progreso hacia el logro de la misión

La importancia de expresar con claridad la misión para evaluar el progreso hacia su cumplimiento no debe subestimarse. Las preguntas relevantes con respecto a cualquier declaración de misión se refieren a si es específica, aplicable y a si hay un modelo lógico fuerte o teoría de cambio en su fundamento. Una misión bien definida debería permitir la especificación de metas y objetivos claros que puedan ser traducidos en indicadores específicos de impacto social.

Todas las organizaciones sin fines de lucro y empresas privadas consideradas en el estudio reunían algún tipo de datos relacionados con las operaciones de sus emprendimientos sociales, tales como el número anual de servicios entregados o beneficios proporcionados a sus clientes. Muchas simplemente recolectaban información relativa a productos y servicios, y no habían progresado en el desarrollo de un marco de gestión para la evaluación de resultados, aunque unas pocas habían dedicado esfuerzos para abordar esta área. Las iniciativas de las empresas parecían ser menos específicas que las de las OSC, tanto en términos de la definición de su misión como de objetivos mensurables. Aproximadamente, la mitad de aquellas estaban vagamente orientadas y carecían de un documento formal donde constara su misión. Cuando las compañías tenían una declaración de misión para su emprendimiento social, a menudo no especificaban claramente sus beneficiarios, el problema específico que abordarían o los indicadores que usarían para evaluar el progreso hacia el cumplimiento de la misión. En general, las empresas familiares se caracterizaban por tener una declaración más vaga de la misión de sus emprendimientos sociales. En cambio, las compañías y OSC que contaban con un directorio que se reunía regularmente o que tenían alianzas intersectoriales, parecían tener declaraciones de misión más perfeccionadas y centradas. Obviamente, aquellas organizaciones que carecían de una declaración de misión bien definida no estaban en posición de construir un sistema de medición de resultados convincente.

Como se ha señalado previamente, la manera de medir el “cumplimiento de la misión” es el desafío último para cualquier programa social o

empresa. Frecuentemente esto no es fácil, porque una declaración de misión abstracta tal como la “protección de la biodiversidad” necesita replantearse en términos operacionales. Este replanteamiento conlleva desarrollar una medida alternativa o sustituta que represente apropiadamente a la misión y permita evaluar el progreso hacia esa meta.

Un ejemplo de una organización que consiguió, sobre una declaración de misión inicialmente vaga, abordar la medición de resultados, es la Fundación Proyecto Paria (FPP). Paria es un área rural en Venezuela, donde la mayoría de sus 180.000 habitantes vive bajo condiciones de extrema pobreza. La declaración de misión de la FPP dice lo siguiente: “Promover el mejoramiento de la calidad de vida en la región de Paria [...] a través de la creación y apoyo de proyectos y acciones que, en armonía con el entorno natural y con la activa participación de los protagonistas locales, contribuyan al desarrollo de la región y a la satisfacción progresiva de los derechos económicos, sociales y culturales de la población”. Para medir el logro de la misión, la organización identificó cuatro áreas que resultaban cruciales para la elevación de la calidad de vida de la población: educación rural, salud de la comunidad, promoción de ahorros y préstamos, y mejoramiento de la producción de cacao, la principal actividad del área. Luego, se desarrolló un programa para cada área y se definieron indicadores de éxito de corto y largo plazo. Aunque era un paso en la dirección correcta, estos indicadores no siempre revelaban si las acciones que llevaba a cabo la organización estaban teniendo un impacto en el mejoramiento de la calidad de vida de sus beneficiarios.

Por ejemplo, el hecho de completar en forma exitosa un programa de entrenamiento era considerado como un indicador para evaluar el progreso hacia la meta de fortalecer las organizaciones de pequeños productores de cacao a través de la educación. Específicamente, el objetivo era proveer entrenamiento en herramientas de gestión, crecimiento personal y liderazgo a 100 productores de cacao para el año 2002. Sin embargo, este último es un indicador de producción; no se llegó a definir un indicador de resultado para evaluar si el entrenamiento había tenido un impacto en elevar la calidad de vida de esos 100 individuos. Además, el programa de producción de cacao tenía el objetivo de “elevar la calidad de vida de la población de la región de Paria”, para lo cual se había definido como indicador de largo plazo la “finalización exitosa del sexto grado”. Específicamente, la intención era que todos los niños que asistían a los 100 colegios rurales del área completaran sexto grado exitosamente, y que al menos el 50% de ellos demostrara aptitudes en la aplicación de destrezas clave de participación comunitaria para el año 2010. Aunque no está especificado en el estudio del caso de la FPP, es probable que el indicador de asistencia

escolar pudiera obtenerse de los registros educacionales de los colegios. Sin embargo, el indicador de “competencia en destrezas clave” requeriría una definición operacional de esas “destrezas clave” y la determinación del nivel de competencia adecuado que se aspiraba a alcanzar para el año 2010. Una evaluación del impacto, en el último caso, conllevaría la aplicación de un instrumento o pauta de observación de algún tipo, para evaluar si los niños demuestran progreso hacia la consecución del nivel de competencia deseado.

Un marco de medición coherente contribuye a mantener las metas en foco y a evaluar el progreso a través del logro de resultados específicos. Miembros del equipo directivo de la organización deberían reunirse periódicamente para revisar los resultados obtenidos con los diferentes programas a fin de integrarlos en el marco de evaluación y en el sistema general de gestión de la organización o empresa.

Como ejemplo de una iniciativa que parece poner énfasis en la evaluación de resultados, es posible citar el caso de la empresa Arcor. En su programa “Mi Escuela Crece,” uno de los criterios usados para seleccionar las iniciativas que se van a financiar es una definición clara de los productos esperados (“resultados”) y una evaluación del impacto en la forma de resultados mensurables. La preocupación de Arcor por evaluar el impacto de sus programas en el largo plazo fue cristalizada a través de un acuerdo entre su fundación y la Universidad Nacional de Córdoba para evaluar el impacto del programa después de siete años de operación. Algunos de los proyectos financiados por “Mi Escuela Crece” habían demostrado ser sostenibles, mientras que otros habían sido discontinuados. La evaluación, de acuerdo con el coordinador del proyecto, los ayudó a clarificar las condiciones institucionales requeridas por los colegios para que el proyecto fuera sostenible y para el logro de los resultados esperados. Consecuentemente, esta información contribuyó a que la organización hiciera cambios en sus decisiones de asignación de financiamiento.

A menudo, los campeones de las iniciativas sociales carecen del entrenamiento formal en medición que facilita el desarrollo de un marco coherente de evaluación del desempeño. En esos casos, la formación de alianzas con universidades o centros académicos, como en el caso de Arcor, puede ser una buena opción para garantizar que los requerimientos de evaluación de los emprendimientos sociales estén adecuadamente satisfechos.

Evaluación de grupos de interés

Para poder desarrollar una definición de “éxito”, un emprendimiento social necesita precisar cuáles son sus grupos de interés actuales y potenciales. En

términos amplios, la atención a las preocupaciones de los grupos de interés incluye las de los beneficiarios directos. En general, la satisfacción del grupo de interés es considerada una característica clave en el éxito de las organizaciones sin fines de lucro y debería ser medida regularmente. No obstante, es necesario reconocer que la satisfacción del grupo de interés no es suficiente prueba de que la organización está realmente progresando hacia el cumplimiento de su misión.

Saber quiénes son los grupos de interés y cuál es el criterio de estos para juzgar el desempeño de la organización puede facilitar el apoyo permanente de estos grupos y la obtención de los recursos necesarios para la consecución de la misión. Resulta útil plantearse la siguiente pregunta: ¿quién se beneficiará de los servicios o actividades de la organización y quién tiene un interés creado en ella? Los intentos por responder esta pregunta deberían traducirse en esfuerzos para evaluar la satisfacción de beneficiarios y donantes, entre otros. Es probable que los inversionistas sociales no sólo quieran saber cuán valioso es el servicio para los destinatarios, sino también cuánto cuesta producirlo y cuánto valor se genera en el proceso.

En el estudio realizado, las OSC parecían estar más enfocadas en los grupos de interés y la creación de valor que las iniciativas sociales de las empresas. Los emprendimientos más centrados en sus grupos de interés y la creación de valor también tenían directorios que se reunían con regularidad y trabajaban eficientemente. Además, la existencia de una alianza parecía estar positivamente asociada con un foco en los grupos de interés. Las fundaciones dirigidas por empresas familiares parecían estar menos enfocadas en los grupos de interés y la creación de valor que los emprendimientos no familiares. Sin embargo, la interpretación de estas asociaciones debería tratarse con cautela, ya que los datos disponibles no permiten establecer si existen efectivamente relaciones causales en este sentido que influyen en la efectividad global de las organizaciones. La investigación futura debería intentar clarificar el rol de estas asociaciones y su impacto real en el desempeño de los emprendimientos sociales.

Aunque la mayoría de los emprendimientos de la muestra que tenían una alta visibilidad se preocupaba por sus beneficiarios directos, no todos ellos centraban su atención en una variedad más grande de grupos de interés. Los resultados de las iniciativas sociales deberían conducir directamente al valor capturado por sus grupos de interés (individuos, comunidades, organizaciones y sociedad en un sentido más amplio). Un sistema de medición del desempeño convincente debería ayudar a contestar la pregunta que realmente justifica la existencia de una iniciativa social, a saber: ¿a quién sirve y cómo lo hace?

Un ejemplo de una institución que ha adoptado una perspectiva amplia respecto a sus grupos de interés y a la creación de valor es la Corporación de Desarrollo Social del Sector Rural (Codesser), que atiende a estudiantes matriculados en escuelas técnicas especializadas en agricultura. Codesser no sólo evalúa las competencias de sus beneficiarios directos, a través de una batería de instrumentos diseñados para determinar el nivel de desempeño en una variedad de tareas agrícolas, sino que también busca conocer las opiniones de empleadores actuales y potenciales mediante métodos basados en encuestas.

El gerente a cargo de los asuntos académicos examina regularmente los índices de empleo de sus egresados más recientes en las distintas zonas agrícolas e investiga la satisfacción del empleador con respecto a la preparación de sus nuevos trabajadores. Al hacer esto, Codesser puede adaptar sus programas para asegurar a todos los interesados que la transición del colegio al trabajo se hará sin problemas, satisfaciendo las expectativas tanto de los estudiantes como de los empleadores.

Codesser también considera que los potenciales empleadores —agricultores y empresas que no han contratado a sus egresados— son parte de su red de grupos de interés. Dedicar recursos a explorar sus necesidades y expectativas con relación a las destrezas que los trabajadores agrícolas deberían tener, y sus percepciones sobre la calidad del entrenamiento proporcionado por la institución. Una vez analizada, toda la información se utiliza para orientar la toma de decisiones con el objetivo de optimizar la preparación de los estudiantes de Codesser para cumplir con las demandas del mercado.

La atención que presta la organización a sus grupos de interés y a la creación de valor en la comunidad se ha traducido en una ventaja competitiva en la educación rural. La organización ha ganado reconocimiento local entre prestigiosas instituciones de educación superior, que aceptan a los egresados de Codesser en sus programas eximiéndolos de los procedimientos regulares de admisión. La institución se ha convertido en un duro competidor para el sistema educacional público, al ofrecer entrenamiento de alta calidad y más oportunidades a sus egresados para la educación continua. Los casos analizados revelaron la utilización de varias prácticas de medición que promueven el apoyo de individuos y grupos de interés comunitarios. Estas incluyen el uso de encuestas, comparaciones con otras entidades de la misma área (es decir, la aplicación de parámetros de referencia o *benchmarking*) y medidas de reconocimiento externo.

Encuestas

El método de encuesta fue la técnica de medición más utilizada para evaluar la satisfacción de los grupos de interés. El uso intensivo de encuestas

y la comunicación de los hallazgos permiten a las OSC y a los emprendimientos sociales de empresas generar un apoyo continuo, tanto interno como externo, para una causa social. Ajustarse a las necesidades de los grupos de interés, sus expectativas y su satisfacción con los servicios prestados —convirtiéndolos en el foco de los esfuerzos de evaluación— permite una retroalimentación que resulta útil para supervisar y ajustar las operaciones de la organización.

Pantaleón, la compañía azucarera más grande de Guatemala y Centroamérica, es un buen ejemplo de una empresa que adoptó las encuestas para medir la satisfacción de sus trabajadores con sus programas. En 2003, cinco años después que la compañía fuera reestructurada, se realizó una encuesta entre los trabajadores para medir el clima organizacional. Los resultados fueron positivos, lo que permitió a la empresa establecer el nivel de satisfacción de los trabajadores de Pantaleón con relación al de otros trabajadores de la industria. Sus empleados manifestaron un gran nivel de compromiso e identificación con la compañía. Sobre la base de los resultados, la empresa reorientó su política de recursos humanos para el desarrollo personal de sus trabajadores, aumentando así la ventaja competitiva de la compañía a nivel nacional e internacional.

Otra iniciativa que se concentró en la medición de sus beneficiarios es Colsubsidio, una organización que provee servicios de seguridad social en Colombia. Para fines de los años noventa, Colsubsidio enfrentó el desafío de revisar la estrategia hacia sus clientes. La crisis financiera y la recesión económica que aquejó al país causaron un éxodo masivo de trabajadores desde el mercado laboral formal, lo que afectó las operaciones del negocio. La estrategia de la entidad se centró en encuestas periódicas de satisfacción de clientes de acuerdo con el estándar ISO, y esto se tradujo en una creciente lealtad por parte de sus afiliados. Colsubsidio dejó de ser una organización pasiva que respondía a las peticiones de servicio de las empresas, y se convirtió en una institución activa que buscaba información de sus clientes para atenderlos mejor, a través del suministro de asesoramiento in situ; esto significó una ventaja competitiva para la entidad sobre los otros participantes del mercado. De acuerdo con lo expresado por uno de sus máximos ejecutivos, el foco en la evaluación de grupos de interés mediante el uso de encuestas llevó a Colsubsidio a un crecimiento sostenido de afiliados y la posicionó como líder del mercado en Colombia.

Empleo de parámetros de referencia

Aparentemente esta es una práctica menos utilizada que las encuestas pero que, sin embargo, está siendo aplicada por algunos emprendimientos

sociales de la muestra. El establecimiento de comparaciones periódicas con otras organizaciones de la misma área es recomendable, particularmente para aquellas iniciativas que enfrentan competencia en el suministro de bienes y servicios.

Un ejemplo de una organización que regularmente se vale de esta práctica es Codesser. La gerente a cargo de los asuntos académicos reúne información relativa a los resultados de una prueba nacional estandarizada de evaluación educacional y compara el desempeño de los colegios Codesser contra el de sus competidores más cercanos en el área de la educación rural. Identifica todos los colegios que compiten con Codesser y calcula un puntaje que resume el desempeño educacional en las materias medidas por las pruebas. Esta información es usada por el directorio de Codesser como un parámetro para evaluar su progreso hacia el logro de la excelencia educacional.

Para evaluar su progreso en materias técnicas que no son parte del sistema nacional de pruebas estandarizadas, los profesores de Codesser han desarrollado pruebas de rendimiento para medir el dominio de una selección de destrezas clave. El parámetro utilizado para supervisar el progreso en las materias técnicas es la primera generación de estudiantes (línea base) que realizó las pruebas; la mejora continua con respecto a esta es su indicador de desempeño. El interés de Codesser en la medición de resultados educacionales y el uso de parámetros de referencia son posiblemente factores relevantes asociados al aumento en la matrícula de alumnos en los colegios Codesser. Según la opinión de su gerente general, la difusión de la información en las comunidades locales ha ayudado a Codesser a construir una fuerte reputación y le ha dado una ventaja competitiva sobre otros proveedores de educación técnica rural.

Medidas de reconocimiento externo

La medición del reconocimiento en la comunidad es otro indicador útil para establecer la percepción de la efectividad de la organización. Sin embargo, muy pocas organizaciones de la muestra la utilizan.

Una excepción es Cementos Lima, el líder en la producción de cemento en Perú. La compañía estaba ubicada en las afueras de Lima, donde prevalecía la pobreza. La relación entre la comunidad y la empresa cambió después de que se inició un estudio para evaluar la percepción de la compañía por parte de sus vecinos y clientes en el año 2002. Los resultados mostraron que las opiniones eran heterogéneas, pero más bien negativas: algunos expresaban que la empresa no contribuía al desarrollo del área, mientras que otros sentían que estaba dañando seriamente el medio ambiente. Los

resultados impulsaron una reorganización de las iniciativas sociales emprendidas por Cementos Lima, cuyos gerentes deseaban que la compañía fuera percibida como “un gran amigo y no sólo como un gran vecino”. Como consecuencia, la empresa optó por abordar sus emprendimientos sociales de una manera sistemática y profesional; esto incluyó la creación de una asociación que dispuso de fondos para apoyar iniciativas sociales sostenibles diseñadas y presentadas por los miembros de la comunidad local. También se hicieron esfuerzos regulares para comunicar las iniciativas sociales a la comunidad en general, prestando particular atención a las comunidades vecinas a las plantas.

Sistemas integrados de medición del desempeño y gestión: el caso de la Asociación Chilena de Seguridad (ACHS)

El emprendimiento social sin fines de lucro ACHS ejemplifica claramente el esfuerzo para integrar la medición del desempeño en un sistema general de gestión. El proceso no fue logrado súbitamente, sino que ha sido el resultado de continuos esfuerzos realizados a lo largo de 45 años de operación.

Aunque la cabeza de la iniciativa y gerente general por casi medio siglo no posee un título universitario en Administración de Empresas, el estilo de gestión en la institución ha evolucionado a un sofisticado sistema que abarca una variedad de medidas de desempeño. El gerente general había sido anteriormente dueño de una empresa e implantó en la ACHS el mismo estilo de gestión que había aplicado en su compañía. Las prácticas gerenciales y el foco en los resultados de la organización no son diferentes de los de un emprendimiento en una empresa privada. Sus gerentes están preocupados por dar el mejor servicio posible, al mismo tiempo que tienen presente la necesidad de generar excedentes financieros para asegurar la sostenibilidad.

La solidez de su directorio y la conciencia de trabajar en un ambiente competitivo han estimulado el sofisticado estilo de gestión que impregna la organización. Los ejecutivos que trabajan para la institución son profesionales entrenados que tienen objetivos que cumplir —definidos en términos de indicadores financieros, operativos y de resultados—, por los cuales son responsables. De acuerdo con sus colaboradores, el gerente general está siempre presionando para estar al día con la aplicación de prácticas innovadoras que pueden dar a la organización una ventaja competitiva. Se estudian las alianzas con la competencia y la entrada a nuevos nichos de servicio tal como lo haría cualquier empresa de negocios al ingresar en un nuevo mercado.

El gerente general de la ACHS se expresó en estos términos sobre la búsqueda de la eficiencia directiva: “Lo único que nos diferencia de las empresas con fines de lucro es que no tenemos que pagar dividendos a nuestros accionistas [...] Estamos supervisando permanentemente la última línea para asegurarnos de que tenemos un superávit [...] Si no somos capaces de generar recursos económicos no podremos llevar a cabo nuestra misión con el nivel de excelencia al que estamos acostumbrados”.

La ACHS ha sido pionera en el país en el uso de herramientas de gestión tales como el Tablero de Mando (*Balanced Scorecard*), aunque algunos analistas en las áreas de políticas públicas y administración han cuestionado la real utilidad de este marco para las organizaciones sociales (véase el capítulo 3, donde se describe un modelo estratégico alternativo que parece ser adecuado para emprendimientos sociales). No obstante, cualquiera sea el modelo usado, la medición del desempeño debe ajustarse al logro de resultados. Para la ACHS, el modelo del Tablero de Mando funciona porque ellos operan en un mercado competitivo y, para continuar entregando sus servicios, han optado por operar simulando un modelo de gestión empresarial. Por lo tanto, los sistemas de información desarrollados en la organización son comparables a aquellos de cualquier corporación multinacional bien manejada. El gerente general y los ejecutivos son conscientes de la importancia de la información oportuna para seguir siendo competitivos, y han invertido recursos para construir un sistema eficiente de gestión que a la larga les permite ir tras los resultados deseados.

La ACHS tiene una compleja red de información y medición del desempeño integrada a su sistema de gestión. Se presta una gran atención a la “última línea”, pero los resultados financieros no son los únicos controlados.

La misión de la organización (promover lugares de trabajo seguros y saludables) se expresa a través de la búsqueda de resultados en dos grandes áreas: 1) la prevención de accidentes de trabajo y enfermedades laborales, especialmente aquellos que producen discapacidad total o parcial, o la muerte y 2) la entrega de servicios médicos de alta calidad orientados hacia la recuperación total de los accidentes de trabajo lo más rápido posible y al menor costo.

Recientemente, la ACHS ha comenzado a usar el Tablero de Mando para desarrollar, organizar y guiar la ejecución de su estrategia e, idealmente, conducir a la organización hacia el logro de la misión. Los cuadros 9.1 y 9.2 resumen algunos de los indicadores que han sido articulados hasta la fecha para evaluar el progreso en las cuatro dimensiones del

Cuadro 9.1
Objetivos e indicadores operacionales
seleccionados de la ACHS para la prevención de accidentes

Área	Objetivo	Indicadores operacionales
Financiera	Lograr una cartera de clientes leales. Resultados financieros positivos.	<ul style="list-style-type: none"> • Margen de contribución. • Lealtad del cliente. • Participación de mercado.
Clientes	Ofrecer servicios de prevención efectiva y oportuna, con atención diferenciada en servicios preventivos, de acuerdo con el segmento de mercado.	<ul style="list-style-type: none"> • Número promedio de días perdidos, discapacidades y muertes debidas a accidentes de trabajo. • Número promedio de accidentes de trabajo. • Porcentaje de compañías con un índice de días perdidos, discapacidades y muertes debidas a accidentes de trabajo, bajo un nivel especificado. • Satisfacción del cliente con respecto a servicios de prevención.
Procesos internos*	Programas de prevención —establecidos por medio de la colaboración de ACHS con equipos de la compañía afiliada— que consideran los segmentos de necesidades y expectativas de la compañía afiliada, e incorporan el uso de una plataforma virtual.	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de contratos firmados con compañías con baja tasa de accidentes. • Porcentaje de actividades completadas con compañías con baja tasa de accidentes. • Porcentaje de productos virtuales en uso. • Índice de uso de la plataforma virtual. • Porcentaje de acuerdos internos firmados con compañías afiliadas. • Porcentaje de acuerdos internos completados.
Aprendizaje y crecimiento	Establecer un equipo ACHS estable y comprometido de profesionales socialmente responsables y bien informados. Lograr un clima de trabajo que favorezca el espíritu empresarial y una cultura orientada hacia el cliente con un foco en el logro de objetivos estratégicos.	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de equipos profesionales que terminan trabajando con compañías que muestran niveles bajos de accidentes. • Porcentaje de empleados encuestados que están informados sobre la estrategia de la ACHS. • Porcentaje de empleados que expresan compromiso con el logro de la estrategia de la ACHS.

(*) Todos los indicadores en esta área también son observados a nivel de segmento del mercado.

Cuadro 9.2
Objetivos e indicadores operacionales
para servicios médicos y recuperación de accidentes de la ACHS

Área	Objetivo	Indicadores operacionales
Financiera	Bajar el costo de los accidentes.	<ul style="list-style-type: none"> • Costo promedio por accidente. • Total de gastos de accidentes.
Clientes	Lograr el pronto retorno de los trabajadores heridos o enfermos a la fuerza de trabajo, mediante tratamiento médico efectivo y con satisfacción total del cliente.	<ul style="list-style-type: none"> • Número promedio de días de tratamiento. • % de tratamientos ampliados (menos de 30 días). • Resultados de la encuesta de satisfacción cliente/paciente. • Porcentaje de reclamos cliente/paciente.
Procesos internos	Gestión eficiente y efectiva de la clínica/hospital, controlando la calidad a través del uso de protocolos técnicos, administrativos y de servicio (particularmente para rescate, entrega de servicios médicos y transferencia de pacientes, cuando es necesario).	<ul style="list-style-type: none"> • % de protocolos completados. • Porcentaje de pacientes enviados a otros centros ACHS dentro de un marco promedio de tiempo especificado. • Porcentaje de reingreso de pacientes dentro de las 48 horas de haber sido dados de alta. • Porcentaje de pacientes con tiempos de espera dentro de los límites especificados. • Porcentaje de pacientes tratados en los centros ACHS de sus comunidades. • Porcentaje de pacientes rescatados dentro de los estándares especificados.
Aprendizaje y crecimiento	Establecer un equipo ACHS estable y comprometido de profesionales socialmente responsables y bien informados. Lograr un clima de trabajo que favorezca el espíritu empresarial y una cultura orientada hacia el cliente con un foco en el logro de objetivos estratégicos.	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de empleados y profesionales con competencias organizacionales certificadas. • Porcentaje de empleados con competencias estratégicas certificadas. • Porcentaje de empleados que trabajan bajo un esquema de incentivos orientados hacia el logro de objetivos estratégicos. • Porcentaje de áreas que mejoran el índice de calidad de vida (en la Encuesta Balance Social de la ACHS). • Productividad promedio.

modelo: financiera, clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento. La ACHS pretende convertirse en la organización líder en seguridad y salud ocupacional del país, y ser conocida por la alta calidad de sus servicios y la completa satisfacción del cliente.

La información sobre indicadores operacionales es recolectada a través de cuestionarios y encuestas. Los datos también son analizados y comparados con los estándares nacionales, y se usan para evaluar el progreso de la entidad con respecto al de sus competidores. Aunque la ACHS no usa formalmente las comparaciones periódicas con otras organizaciones de la misma área, sí pone especial atención en el desempeño de sus competidores locales y en lo que está pasando en el mundo para mantenerse al día con las últimas innovaciones en el campo de la prevención y los servicios médicos.

Desde un punto de vista organizacional, los líderes de la ACHS son conscientes de la necesidad de promover un clima de trabajo positivo para proporcionar excelencia en el servicio, por consiguiente los resultados también se miden en esta área a través de indicadores de clima organizacional. Estos pueden concebirse como mediadores en términos de los resultados finales buscados por la ACHS —por ejemplo, prevención y provisión de servicios médicos— y pueden definirse en términos del marco de medición del desempeño como indicadores operacionales.

En la actualidad, las diversas áreas funcionales o procesos en la organización son supervisados estrechamente mediante una variedad de indicadores y escalas. Por ejemplo, en las tres últimas décadas, la organización ha estado usando la Encuesta Balance Social (EBS) como una manera de medir el clima interno de la organización. Esta fue aplicada por primera vez a principios del régimen de Pinochet como una manera de reunir información con respecto a las necesidades y satisfacción de los empleados, ya que en esa época existían restricciones a la libertad de realizar grandes reuniones. La EBS provee indicadores sobre las percepciones de los empleados y la calidad de la interacción humana dentro de la organización y, de acuerdo con los gerentes de la ACHS, es considerada una herramienta útil para detectar puntos débiles que necesitan abordarse para promover un clima organizacional positivo.

Evaluación de resultados en la prevención de enfermedades laborales y accidentes

A diferencia del caso de muchas organizaciones que entienden la evaluación del desempeño como el seguimiento de los productos y servicios, la ACHS ha intentado abordar este tema de una manera más integral. Aun-

que la ACHS se centra en la evaluación de sus productos y servicios, y presta mucha atención a los indicadores operacionales, también pone énfasis en el impacto social de sus acciones. Para hacerlo, ha definido una serie de indicadores de resultado orientados a entregar información sobre el progreso en el cumplimiento de su misión.

Como se señaló en la sección anterior, ya que los esfuerzos organizacionales están orientados hacia dos grandes áreas de actividades (la prevención y los servicios médicos), la ACHS ha establecido indicadores de resultado para ambas. Hay incentivos asociados al logro de ciertas metas que están definidas sobre la base de indicadores de resultado. Este esquema apunta a promover el compromiso de los gerentes y empleados en el logro de la misión. Sin embargo, los gerentes siguen siendo responsables por el logro de resultados específicos y hay una clara delimitación de las tareas con respecto a la recopilación de la información en un área dada.

El vínculo entre la misión, la estrategia y la evaluación de los resultados puede verse a través del siguiente ejemplo, que describe algunos de los datos recolectados en el área de prevención de accidentes. En el departamento de Operaciones, la gerente de Prevención de Accidentes es evaluada de acuerdo con un conjunto de metas referidas a la reducción de accidentes y enfermedades laborales. También es la encargada de recopilar las estadísticas para evaluar si la ACHS está siendo exitosa en sus esfuerzos por hacer seguros los entornos de trabajo. Bajo su liderazgo, el personal de la ACHS trabaja con comités que se forman dentro de las compañías afiliadas para despertar la conciencia sobre la prevención de riesgos y reducir las prácticas peligrosas que puedan resultar en lesiones para los trabajadores. La información anterior se hace llegar al gerente de Operaciones, al gerente general y al directorio.

La ACHS ha clasificado a las empresas de acuerdo con el tipo de actividad, ya que hay una considerable variación en los riesgos de accidente y enfermedad según el tipo de industria en la cual operan las compañías afiliadas. La minería y el trabajo en la construcción están entre los tipos de negocios más riesgosos, y se hacen considerables esfuerzos para reducir los accidentes y enfermedades laborales asociadas con estas actividades. De esta manera, para cada industria se establecen diferentes metas en lo que se refiere a reducción de accidentes, enfermedades laborales y días de trabajo perdidos por estas razones. Dado que un monto significativo de recursos se orienta a los esfuerzos preventivos, el progreso hecho en esta área es un asunto que requiere de una atención prioritaria por parte de la dirección de la organización (véase el cuadro 9.3).

Cuadro 9.3
Muestra de resultados buscados y de indicadores de desempeño
en la prevención de enfermedades laborales y de accidentes
en compañías afiliadas

Resultados buscados	Indicadores de desempeño*	Foco de responsabilidad	Cadena de control
Lograr entornos de trabajo seguros que no presenten un riesgo para la salud de los trabajadores.	<ul style="list-style-type: none"> • Índices de accidentes laborales. • Índices de enfermedades laborales. • Índices de variación de accidentes y enfermedades laborales. 	Gerente de Prevención de Accidentes	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente de operaciones • Vicepresidente ejecutivo • Gerente general • Directorio

(*) Los indicadores son analizados en el contexto de la información específica de cada industria.

Evaluación de resultados en la provisión de servicios médicos y de rehabilitación de alta calidad

Proveer servicios médicos y de rehabilitación de alta calidad es una preocupación prioritaria para la organización. A la ACHS le interesa que sus pacientes se recuperen lo más rápido posible, porque paga su tratamiento, rehabilitación y sueldo mientras no están trabajando y, en el caso de lesiones permanentes e invalidantes, una pensión de por vida al trabajador. Por este motivo, la organización invierte mucho dinero en entrenamiento y educación continua del personal médico, incluyendo becas periódicas de intercambio en centros médicos del más alto nivel en el mundo. La meta es utilizar la mejor tecnología médica disponible con el objeto de lograr la recuperación total de la persona en el menor tiempo posible.

El Hospital del Trabajador, que posee ACHS en Santiago, tiene un sistema sofisticado de recolección de datos que controla muy de cerca la información relacionada con los indicadores operacionales, tanto de resultados como de productos y servicios. Para ofrecer la mejor atención médica posible, se lleva a cabo el control de calidad mediante el uso de indicadores operacionales que documentan el tiempo transcurrido entre la llegada del paciente y la atención médica, los índices de infecciones intrahospitalarias, los índices de suspensión de cirugías programadas y otros indicadores que evalúan la eficiencia de los servicios dentro del hospital. También se evalúa la satisfacción del cliente con los servicios médi-

cos recibidos. Sin embargo, esto no basta para evaluar si la organización está logrando los resultados deseados de tratamiento de la más alta calidad y pronta recuperación en el caso de accidentes del trabajo y enfermedades laborales. La provisión de servicios médicos de alta calidad apunta a tener trabajadores recuperados completamente de accidentes o enfermedades laborales, y de vuelta en la fuerza laboral lo más rápido posible. Las muertes o discapacidades permanentes son vistas como fallas del sistema (véase el cuadro 9.4).

Cuadro 9.4

Muestra de resultados buscados y de indicadores de desempeño en el tratamiento de enfermedades laborales y recuperación de accidentes

Resultados buscados	Indicadores de desempeño*	Foco de responsabilidad	Cadena de control
Ofrecer un tratamiento de la más alta calidad al menor costo posible, apuntando a una recuperación completa del trabajador accidentado o enfermo y a una pronta vuelta a la fuerza de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo de permanencia en el hospital. • Duración del tratamiento para la recuperación plena. • Cantidad de días de trabajo perdidos debido a accidentes o enfermedad. • Índices de pacientes parcialmente inhabilitados. • Índices de pacientes permanentemente inhabilitados. • Satisfacción del cliente con el tratamiento recibido. 	Gerente general del hospital	<ul style="list-style-type: none"> • Directorio del hospital • Presidente de la ACHS • Directorio de la ACHS

(*) Los indicadores son analizados en el contexto de la información específica de la industria. También son combinados para estimar el riesgo relativo de una empresa y usados para determinar las cuotas anuales que se le cobran.

Es interesante notar que las dos áreas —prevención y provisión de servicios médicos— no son dimensiones independientes. Si la organización se vuelve ciento por ciento efectiva en la prevención, la necesidad de servicios médicos desaparece. Precisamente, los avances que la institución ha alcanzado en prevención se han traducido en una disminución de la demanda de servicios médicos, lo que origina problemas de capacidad hospitalaria excesiva. Los ejecutivos de la ACHS han enfrentado este problema expandiendo la provisión de servicios médicos a pacientes privados que buscan atención médica para enfermedades y accidentes no relacionados con el trabajo. Aunque no ha sido incluido en este análisis, la ACHS ha desarrollado un marco para la evaluación de resultados de este nuevo nicho de negocios que es similar al desarrollado para los trabajadores afiliados. Aunque esta iniciativa no contribuye técnicamente al cumplimiento de la misión, sin embargo, supone beneficios para la ACHS tales como recursos adicionales que pueden ser invertidos para actualizar el equipamiento médico y así servirse de la última tecnología médica para tratar accidentes de trabajo y enfermedades laborales.

Lecciones aplicables a la práctica

El objetivo de este capítulo ha sido explorar la naturaleza e importancia de las medidas de desempeño de los emprendimientos sociales. Existe un amplio consenso acerca de que las iniciativas sociales deben ser juzgadas sobre la base del progreso hecho en el cumplimiento de sus misiones. Como ha sucedido en países desarrollados, es probable que pronto el informe de los resultados de la calidad del trabajo que realizan las organizaciones sin fines de lucro o las empresas deje de hacerse verbalmente. Las declaraciones y promesas de beneficios y buenas prácticas eventualmente serán reemplazadas por marcos evaluativos sólidos. La evidencia circunstancial e informal favorece el surgimiento de sesgos y decisiones equivocadas —por ejemplo, mantener programas ineficaces o sobrestimar los efectos de una intervención—, lo que lleva a la pérdida de los escasos y valiosos recursos de que disponen las organizaciones.

Es probable que la medición del desempeño de los emprendimientos sociales en Iberoamérica se vuelva una prioridad, y los líderes de estas iniciativas se sentirán fuertemente presionados para ofrecer evidencia de que están siendo efectivos en el abordaje de los problemas sociales que pretenden aliviar. En el pasado, bastaba la evidencia de productos y servicios para asegurar recursos, pero eso puede estar cambiando gradualmente. Los resultados —definidos como medidas observables del cambio en los bene-

ficiarios directos, que proveen evidencia del cumplimiento de la misión—deberían ser lo que realmente cuenta.

Transparencia, rendición de cuentas y un énfasis puesto en las medidas de desempeño pueden hacer una diferencia en un entorno competitivo donde innumerables organizaciones compiten por recursos limitados. En la lucha por sobrevivir, los más competentes tendrán que mostrar que las metas y objetivos de la organización están siendo alcanzados adecuadamente. Puede que esto no ocurra hoy, porque muchas organizaciones en Iberoamérica han prosperado gracias a donantes leales que les dan un apoyo financiero incondicional, basados en una confianza absoluta de que ellas están haciendo bien su tarea. No obstante, mostrar resultados positivos podría ayudar a alimentar niveles de confianza aún mayores y promover la seguridad de un apoyo continuo.

Entre las organizaciones incluidas en esta muestra, hay unas pocas que han sido exitosas en traducir su misión en resultados operacionales. Han desarrollado prácticas de gestión y estrategias inteligentes que les han permitido hacer un considerable progreso en el cumplimiento de su misión, por lo que son consideradas como ejemplo de iniciativas sociales efectivas. Sin embargo, hay que tener presente que siempre queda espacio para mejoras en esta área.

Los profesionales y asesores de iniciativas sociales pueden tener un papel activo en el mejoramiento de las prácticas de medición del desempeño, enfatizando la necesidad de traducir las declaraciones de misión en una serie de resultados distintos y concretos que puedan ser controlados a través de un sistema de gestión. No todos los emprendimientos sociales incluidos en esta muestra habían desarrollado una definición operacional de resultados. Muchos estaban enredados en una telaraña de declaraciones de misión abstractas que no permitían un apropiado control de su efectividad. Esas organizaciones se verían favorecidas del ejercicio de definir resultados que impliquen mejoras sustanciales y mensurables en las vidas de sus beneficiarios y otros grupos de interés. La evaluación basada en resultados otorga claridad a la misión y a las metas de la organización. Ofrece una oportunidad única para volver a evaluar la declaración de la misión, de modo que sea convincente y que permita verificar la compatibilidad entre los programas y las metas perseguidas.

El estudio de estos emprendimientos ha revelado una débil cultura de evaluación de resultados, con poca atención a su integración con el resto del sistema de gestión de la organización. La conclusión obtenida de esta investigación es de que las OSC parecen tener mayor preocupación por las cuestiones de desempeño de gestión que los emprendimientos sociales de

las empresas, puede parecer contraria a lo esperable. Después de todo, la cultura de medición del desempeño es una parte esencial de las operaciones de las empresas comerciales. No obstante, cuando se trata de medir resultados, las OSC parecen estar haciéndolo algo mejor que las empresas, al centrarse en sus grupos de interés e identificar cómo ellas crean valor. Aunque esta conclusión merece una investigación más profunda, una explicación posible para este hallazgo un tanto sorprendente sería que las iniciativas sociales de las empresas no necesitan presentar evidencia de efectividad para asegurar su financiamiento y, por lo tanto, están menos preocupadas por medir los resultados. Otra explicación alternativa sería que los emprendimientos sociales de empresas son secundarios para las operaciones del negocio —sirven principalmente como fuente de acciones filantrópicas, promueven la buena voluntad de los clientes y mejoran la imagen de la compañía en la comunidad— mientras que para las OSC el emprendimiento social es la razón de su existencia. Estas son algunas conjeturas que podrían investigarse en otros estudios.

Como ya se dijo, la mayoría de los emprendimientos sociales estudiados podría medir mejor sus resultados. Si uno considera que estas iniciativas fueron mencionadas por su visibilidad como modelos de prácticas efectivas de OSC, hay mucho camino por recorrer para el mejoramiento en las prácticas de evaluación. Como han mostrado algunos casos citados en el capítulo, sólo unas pocas organizaciones han hecho esfuerzos en la dirección correcta para determinar indicadores, tanto operacionales como de resultado. Una definición clara centrada en indicadores operacionales es la única manera de integrar el sistema de medición del desempeño en el sistema de gestión de la organización. La medición de aspectos operacionales críticos de la cadena de evaluación del desempeño (según se presenta en el cuadro 9.1) aumentará las probabilidades de producir los resultados positivos buscados por los emprendimientos sociales. La ACHS es una de las pocas organizaciones en el estudio donde se han llevado a cabo importantes esfuerzos para desarrollar una red de información que integre indicadores operacionales y de resultados en su sistema de gestión. Un factor que puede explicar su sofisticado sistema de medición del desempeño es que trabaja en un entorno altamente competitivo. La eficiencia es una consideración central si la organización ha de sobrevivir y prosperar en el futuro y, por consiguiente, la inversión de considerables recursos para mantener un constante flujo de información parece estar ampliamente justificada.

A continuación, se presentan sugerencias para los profesionales que trabajan en el área social basadas en el estudio de los casos de emprendimien-

tos sociales de la muestra, en la bibliografía sobre estos temas y en los conceptos presentados a través del libro. Estos comentarios pueden ayudar a evaluar si los emprendimientos están en camino hacia el desarrollo de un sistema exhaustivo de medición del desempeño que esté integrado al sistema de gestión.

Asignar recursos y responsabilidades para la medición del desempeño

Para establecer un sistema de medición del desempeño que esté integrado al sistema de gestión global de la organización, hay que destinar recursos a ello. En general, las organizaciones que hacen uso de información de desempeño tienen un gerente profesional a cargo de recopilar y comunicar dicha información. Idealmente, la persona a cargo del sistema de medición del desempeño debería promover el compromiso de los otros miembros de la organización en el desarrollo de la medición de resultados. Esto ayudaría a promover una cultura de medición de resultados en la organización y permitiría mejorar los procesos que conducen a un sistema eficiente de gestión. Las organizaciones deben evitar caer en la tentación de hacer que el sistema de medición del desempeño se convierta en un mecanismo utilizado para identificar a los culpables por no alcanzar las metas en relación con los resultados deseados. Si la medición del desempeño es percibida como una amenaza, es probable que el personal termine alienado y aquella finalmente deje de usarse como herramienta de gestión.

Las organizaciones que parecen hacer un buen uso de la información sobre desempeño han contratado profesionales entrenados en medición y gestión de resultados o han invertido en entrenar a miembros de su institución para desarrollar sus destrezas en el área. Es importante retener a estos profesionales ya que pareciera que las iniciativas sociales que han tenido baja rotación de personal calificado han sido capaces de desarrollar sistemas de gestión más sofisticados que incluyen la medición del desempeño. Por consiguiente, los especialistas entrenados en medición deben ser vistos como un recurso valioso que ha de tratarse como tal.

Promover el compromiso del directorio en la medición del desempeño

El compromiso del directorio en la gestión de resultados es una característica clave de las organizaciones que han desarrollado un sistema sólido de medición del desempeño. En este aspecto, un directorio comprometido puede jugar un importante papel al preocuparse activamente por que la organización sea responsable de lograr los resultados deseados.

Para lograr un emprendimiento social de alto desempeño, los directorios tienen la responsabilidad de asumir un rol de liderazgo que lleve a la

organización a desarrollar un sistema de medición del desempeño sólido como parte de sus sistemas de gestión. Un directorio es vital para gestar una cultura de evaluación del desempeño en la organización y prevenir que esta evaluación se convierta en una actividad aislada. Dada la naturaleza técnica y la complejidad del tema de medición del desempeño, puede no ser factible contratar personal que tenga competencias en esta área. Una buena manera de desarrollar las capacidades de medición críticas que requiere una organización es incorporar al directorio a una persona experta en esta área. Por ejemplo, consultores o voluntarios especialistas, tales como académicos universitarios u otros profesionales con formación en el tema, pueden ser recursos importantes que se deberían considerar cuando se buscan nuevos miembros para conformar el directorio.

Desarrollar una declaración de misión significativa y de fácil operatividad

Una declaración de misión que sea operacional es necesaria para medir el desempeño. Una declaración de misión vaga o general debe traducirse a metas concretas con relación a los beneficiarios y a otros grupos de interés específicos si se ha de evaluar el impacto. En lo que se refiere a la definición de una misión operacional, es interesante notar que la etapa en el ciclo de vida de la iniciativa social parece estar relacionada con ello. Por consiguiente, en la muestra de emprendimientos sociales incluidos en este estudio, puede observarse que los que tenían una historia más larga parecían contar con sistemas más sofisticados de medición del desempeño. Para aquellos emprendimientos que habían desarrollado un sistema de medición del desempeño, el proceso parecía haber evolucionado a lo largo de los años una vez que las necesidades de supervivencia más apremiantes habían sido satisfechas. Sólo en raras ocasiones las organizaciones manifestaron que habían definido claramente los indicadores de resultado al inicio del emprendimiento. No obstante, es razonable pensar que tener la capacidad para desarrollar un marco integrador de evaluación del desempeño desde un comienzo favorece que las iniciativas funcionen más efectivamente y hace que aumente la probabilidad de que sobrevivan en el tiempo.

Llegado este punto, no es claro si la existencia de esfuerzos por medir el desempeño es una consecuencia de la permanencia en el tiempo de una iniciativa social o si es un factor casual que tiene como resultado la sostenibilidad de las organizaciones. No obstante, es deseable desarrollar un marco integrador de gestión que abarque tanto la misión como la estrategia y los resultados. Y el primer paso para alcanzar esta integración es traducir la misión en una definición operacional.

Trabajar en el alineamiento de la estrategia y la misión a través del desarrollo de indicadores operacionales

Según reveló este estudio, eran pocas las organizaciones de la muestra que habían definido indicadores operacionales, y aún menos las que habían desarrollado un sistema integrado de medición del desempeño y sistemas de gestión centrados en indicadores operacionales. Esta investigación señala que un estrecho alineamiento entre estrategia y misión representa un nivel superior de funcionamiento de los emprendimientos sociales.

El desafío para los emprendimientos sociales es ser capaces de desarrollar indicadores operacionales que permitan evaluar el grado de alineamiento entre misión y estrategia dentro de un sistema de gestión coherente. Tener una declaración de misión clara y una estrategia definida son los puntos de partida para poder evaluar el alineamiento entre misión y estrategia. Estos son elementos necesarios, pero no suficientes para garantizar que se logrará el alineamiento. Aunque la regla de oro para la evaluación del desempeño de una organización es el grado de cumplimiento de su misión medido a través de indicadores de resultado, tener una perspectiva más amplia respecto a los indicadores operacionales es probablemente una estrategia sensata. Algunos consideran que los esfuerzos necesarios para medir los resultados pueden ser muy costosos y que a menudo son muy lentos en producir una retroalimentación de cómo la organización está desempeñándose día a día. Por lo tanto, la medición del desempeño no debería enfocarse exclusivamente en resultados. Los gerentes de iniciativas sociales tendrían que usar una combinación de indicadores de resultado, productos y servicios, procesos e insumos, que les permita evaluar el valor que están creando y encontrar nuevas formas de mejorar su desempeño².

Esta dimensión de alineamiento de estrategia y misión es el mayor desafío para el desarrollo de indicadores operacionales que sean relevantes. Probablemente lo más adecuado sea utilizar una combinación de indicadores cuantitativos y cualitativos. La transición de una misión organizacional a otra, o la presencia de conflictos internos o externos no resueltos sobre la misión pueden llevar a una falta de alineamiento entre la estrategia y la misión. Probablemente, el desarrollo de un sólido alineamiento entre ellas incrementa la posibilidad de que la organización produzca resultados positivos y genere un mayor valor social para la sociedad.

Definir los resultados deseados y usar indicadores específicos para verificar el impacto de la organización y el progreso en el cumplimiento de la misión

Los miembros del directorio y los gerentes de las entidades sin fines de lucro y de las empresas privadas que tienen iniciativas sociales, no deberían

conformarse simplemente con medir productos y servicios. Particularmente en el caso de las OSC, desde una perspectiva pragmática, destinar esfuerzos para evaluar resultados puede proporcionar un beneficio al permitir el uso de estos datos como evidencia de la efectividad de la organización y, por lo tanto, apoyar los esfuerzos de recolección de fondos y asegurar donaciones de la comunidad en el largo plazo.

En resumen, para las organizaciones de todo tipo, centrarse más explícitamente en la medición del desempeño debería propiciar una mejor percepción de qué cosa funciona y cuál no. Además, debería proporcionar información sobre lo que vale la pena imitar, teniendo presente que no hay soluciones mágicas que se puedan aplicar a todas las iniciativas sociales. Los profesionales y consultores tienen que tener presente el contexto particular y las características de sus organizaciones, a fin de que sus intervenciones estén orientadas a facilitar el desarrollo de sistemas de evaluación hechos a medida. La supervivencia de largo plazo de muchos de estos emprendimientos sociales de gran visibilidad en la región puede finalmente depender de su capacidad de mostrar resultados tangibles.

Como lo revelaron los casos estudiados en la muestra, la medición del desempeño debería jugar un rol más destacado en la gestión de los emprendimientos sociales, particularmente en las iniciativas sociales de empresas privadas, las que parecen estar menos focalizadas que las OSC en lo que se refiere a la definición de una misión y metas mensurables. Como se ha mencionado anteriormente, esta conclusión que va contra lo esperable amerita una exploración en estudios futuros.

Un tema final que se debe considerar es que, aunque muchas de estas organizaciones con alta visibilidad no han desarrollado un adecuado marco de medición del desempeño integrado a su sistema de gestión, parecen estar prosperando a los ojos de sus pares. Sin embargo, alta visibilidad o reputación a los ojos del público no es necesariamente sinónimo de alto desempeño. Parece que muchas organizaciones en Iberoamérica todavía están siendo juzgadas sobre la base de la reputación más que por evidencia real de impacto social. Si se ve que realiza buenas obras, entonces la institución tendrá una clasificación alta a los ojos del público, un fenómeno habitual también años atrás en Europa y Estados Unidos. Sin embargo, es probable que esta situación cambie en los años venideros. En un entorno donde los resultados importan, el ejemplo del predicador y el taxista puede comenzar a ser cierto para las iniciativas sociales, y las organizaciones pueden encontrarse con que están siendo juzgadas por sus resultados y no por la imagen que proyectan. Para esas organizaciones que

no han descubierto la necesidad de preocuparse por los resultados, comenzar a medir el desempeño puede ser la mejor manera de asegurar la futura sostenibilidad.

Notas

- 1 Se trata de un ejemplo utilizado por Harry Hatry, 1999. El texto fue adaptado con permiso del autor.
- 2 Sugerido por Mark Moore (2003).

Página en blanco a propósito

10

La generación de valor social y de valor económico

Hasta no mucho tiempo atrás, se asumía que la creación de valor social era una preocupación exclusiva del tercer sector, así como la creación de valor económico era el objetivo excluyente del sector privado. En la actualidad, en cambio, se espera que ambos sectores generen resultados económicos y sociales. Este contexto impone sobre los gestores de iniciativas sociales demandas para las cuales no necesariamente se han preparado, por lo que a menudo el resultado es la perplejidad y la frustración. Por regla general, no muchos líderes del tercer sector fueron formados para ser eficientes gestores de recursos escasos, y menos aún imaginaron que la provisión de bienes o servicios, a precio y calidad competitivos, estaría entre sus preocupaciones cotidianas. Del mismo modo, pocos de los líderes empresariales de hoy hubiesen imaginado 20 o 30 años atrás que la dimensión social ocuparía un lugar central en su cartera de responsabilidades. Tradicionalmente, el compromiso con la comunidad era aquello de lo que los gerentes de grandes empresas se ocupaban sólo en su tiempo libre, o cuando se jubilaban, pero ahora las cosas han cambiado mucho, según muestran los ejemplos discutidos en los capítulos previos.

Las necesidades empíricas de gestionar un emprendimiento social llevan a sus líderes a hablar frecuentemente de la importancia de crear valor económico y valor social, sin que estos términos resulten por completo claros. Este capítulo busca aportar un poco de claridad sobre este punto. ¿Qué significa que un emprendimiento social puede crear valor social y valor económico? En las páginas subsiguientes, se lleva a cabo una reflexión sobre el proceso de creación de valor en un emprendimiento social, se proponen definiciones para los conceptos de valor social y económico, y se explican las ventajas de alinear ambos en una proposición de valor integrada.

¿Qué tipo de valor generar? La proposición de valor

A pesar de sus innegables logros, en los albores de este siglo las naciones de América Latina todavía tienen un amplio abanico de necesidades sociales

insatisfechas. Afortunadamente, en cada una de estas naciones, un gran número de OSC y de empresas trabajan a diario para dar respuesta a aquellas necesidades. Cuando consiguen hacerlo, *crean valor* para la sociedad; es decir, contribuyen a mejorarla. Se crea valor cada vez que se da respuesta a una necesidad insatisfecha.

Una gran parte de esas necesidades son satisfechas a través de la acción de los mercados. Productos que hasta no hace mucho se reservaban a las elites, hoy se han vuelto masivos. Sin desconocer las limitaciones del mercado¹, es difícil negar que cuando una empresa satisface necesidades masivas —a precio y calidad competitivos, ofreciendo empleo, generando ingresos públicos y cumpliendo con la normativa vigente— mejora la calidad de vida de individuos y comunidades. Los mercados hacen contribuciones importantes para la sociedad, pero por lo general estas son derivados involuntarios de la actividad económica (la “mano invisible” de Adam Smith). Sin ignorar la importancia de esos aportes, en este estudio se los ha dejado de lado para poner atención en aquellos que surgen de iniciativas que deliberadamente buscan alcanzar objetivos socialmente deseables². Se los llama emprendimientos sociales, y pueden encontrarse tanto en el sector privado como en el tercer sector. Las empresas se ocupan de actividades con un propósito social al mismo tiempo que llevan a cabo actividades comerciales primarias. Las OSC tienen como actividad primaria el propósito social, aunque pueden también desarrollar actividades comerciales.

La generación de valor es el objetivo último de cualquier emprendimiento. Es por eso que el imperativo de generar valor aparece en el centro mismo del marco conceptual delineado en el capítulo 1. Resulta difícil concebir una organización, tanto en el sector privado como en el tercer sector, que no asigne prioridad a la creación de valor para sus clientes. Por lo general esta aspiración está implícita en la **proposición de valor** del emprendimiento, que explica sucintamente de qué manera la vida de los clientes mejorará a partir de las soluciones generadas por el emprendimiento. La proposición de valor, entonces, es una “promesa de dar respuesta”, en algún modo, a una necesidad insatisfecha³.

En el contexto de los emprendimientos sociales, esta promesa necesariamente implica alcanzar resultados sociales deseables que no están siendo generados en forma espontánea por los mercados. La proposición de valor es la piedra fundacional de cualquier emprendimiento social, ya que determina su foco estratégico y tiene implicaciones profundas para sus estructuras, procesos y asignación de recursos. “Dime cuál es tu proposición de valor y te diré qué tipo de organización necesitarás para

producirla”. Por eso, la definición de una clara proposición de valor debería ser el primer objetivo que debe encarar quien aspire a liderar un emprendimiento social.

Una proposición de valor bien articulada debería indicar claramente qué tipo de valor será creado por el emprendimiento, a través de la respuesta a dos preguntas relacionadas: a *quién* sirve la iniciativa y *cómo* lo hace. En un emprendimiento social, la creación de valor consiste esencialmente en materializar su misión⁴; por ello, la definición de los beneficiarios del emprendimiento debería surgir de la misión de la iniciativa. El tradicional mandamiento del sector privado “conoce a tu cliente” es igual o más relevante en el contexto de un emprendimiento social. Es casi imposible pensar en un emprendimiento social que genere valor en aislamiento, de espaldas a sus clientes. El conocimiento preciso de las necesidades del beneficiario primario del emprendimiento, obtenido a través de un diálogo sostenido en el tiempo, es absolutamente vital para dirigir los esfuerzos de la organización en la dirección correcta.

Sin embargo, ello no significa que la generación de beneficios deba estar limitada a los beneficiarios primarios del emprendimiento social. Una diferencia entre este último y la empresa comercial tradicional es que quien recibe los bienes y servicios producidos no siempre es quien paga por ellos. Esto determina que a menudo los emprendimientos sociales tienen varios “clientes” a quienes servir, cuyas perspectivas y preferencias deben ser integradas en la estrategia. Más aún, si bien el foco estratégico debe estar orientado hacia la consecución de la misión organizacional y hacia la satisfacción de los beneficiarios primarios, una estrategia efectiva tendría que contar con distintas proposiciones de valor subordinadas para cada uno de los grupos de interés clave de la organización: *¿qué le ofrece mi estrategia a este público clave?*⁵ En ocasiones, los emprendimientos sociales crean beneficios para grupos de interés en modos inesperados. Como se comentó en el capítulo previo sobre medición de resultados, la capacidad de crear situaciones en la que todos ganan, donde se produce valor para una población objetivo con una necesidad insatisfecha al tiempo que se beneficia a un abanico de grupos, caracteriza a los emprendimientos sociales de alto rendimiento.

En síntesis, la proposición de valor de cualquier emprendimiento social debería proporcionar respuestas a tres de las que el Instituto Leader to Leader considera “las cinco preguntas más importantes de cualquier OSC”: *¿cuál es nuestra misión?, ¿quién es nuestro cliente?, ¿qué es lo que nuestro cliente valora?*⁶ Una vez que el emprendimiento social define a quién sirve, debe clarificar el modo en el que lo hará. La presente investigación

identificó dos caminos complementarios: la creación de valor económico y de valor social. Es importante que quien gestiona un emprendimiento social tenga una clara comprensión de los dos: si bien ambos procesos consisten esencialmente en dar respuesta a necesidades insatisfechas, ponen en juego dinámicas diferentes. Como veremos a continuación, la creación de valor económico consiste en la identificación de oportunidades, en donde los beneficiarios del valor creado están dispuestos a pagar un precio por él que es superior al costo de producirlo, por lo que se genera riqueza material. La creación de valor social, en cambio, consiste esencialmente en cambiar para bien las vidas de los individuos, mediante la consecución de objetivos socialmente deseables. Ambas dimensiones pueden ser puestas a trabajar para reforzarse mutuamente, si se las integra exitosamente dentro de una proposición de valor coherente.

Un mundo conocido: la generación de valor económico

Como se vio en el capítulo 7 al analizar los mecanismos de financiamiento, algunos emprendimientos sociales crean valor mediante la producción de bienes o servicios a precio y calidad competitivos. Estas son iniciativas que buscan servir a sus clientes, al menos parcialmente, a través de mecanismos de mercado. En el contexto de un emprendimiento social, la creación de valor económico en esencia no difiere de lo que ocurre en cualquier intercambio comercial: la voluntad del cliente de remunerar la provisión del bien recibido con sus propios recursos demuestra que está adquiriendo valor, y el precio resulta un indicador del valor que está capturando. “El valor que una compañía crea puede medirse por el monto que sus compradores están dispuestos a pagar por el bien o el servicio que reciban. Un negocio es rentable cuando el valor que crea excede el costo de las actividades que producen ese valor”⁷.

Los gestores crean valor económico al desarrollar las capacidades organizacionales que dan respuesta a las necesidades de sus clientes de manera rentable. Esto implica maximizar el beneficio que aquellos capturan, por un lado, al tiempo que se minimiza el costo de producción, por el otro. “El valor creado se incrementa en la medida en que la satisfacción de las necesidades del cliente aumenta y el uso de recursos disminuye”⁸. Combinando los dos elementos de esa ecuación simple, puede definirse al valor económico (en adelante, VE), como aquel cuyos beneficios pueden ser capturados y remunerados libremente por sus receptores, con un precio que excede su costo de producción. Esta definición hace referencia al componente económico de la proposición de valor de un emprendimiento social⁹, y aborda el proceso de creación de valor desde la perspectiva del

emprendedor social y/o el gerente de la empresa privada, quienes generan soluciones para sus poblaciones objetivo. Desde una mirada distinta, también se puede decir que cuando el precio excede al costo, la iniciativa también genera VE para la organización misma¹⁰. Algunos emprendimientos sociales generan ganancias simultáneas, creando VE para productores y receptores al tiempo que consiguen resultados socialmente deseables, que el mercado no estaba generando en forma espontánea. Desde esta perspectiva, se creará VE toda vez que haya un excedente económico luego de cubrirse los costos de producción, aunque el precio no haya sido el máximo que las condiciones de mercado hubiesen permitido.

Es relativamente sencillo conceptualizar al VE; las cosas se vuelven un poco más complejas cuando uno se interna en el terreno de la creación de valor social. La sección que sigue explora ese desafío en profundidad.

Una aproximación al concepto de valor social

¿Qué tiene de particular la proposición de valor de un emprendimiento social, sea del sector privado o de OSC? ¿Cómo ver el modo en el cual estas iniciativas han contribuido a una mejora de las comunidades? Esta investigación se inició con el objetivo de estudiar un conjunto de emprendimientos sociales de alto rendimiento. El capítulo inicial definió el concepto de emprendimiento social como cualquier iniciativa que persigue en forma deliberada la concreción de objetivos socialmente deseables. Luego de haber analizado en profundidad las experiencias de cada una de las organizaciones estudiadas, se intentará construir algunos conceptos clave sobre la base de la rica evidencia empírica acumulada que surge de la muestra de casos. Al recorrer las páginas que siguen, el lector debe tener presente que la conceptualización propuesta se basa en un conjunto de experiencias que, si bien es amplia, no deja de ser limitada: sólo es una parcela de la realidad. Aunque la muestra sin duda ofrece lecciones generalizables, no se pretende que tengan validez universal. El objetivo de esta investigación ha sido hacer una contribución al complejo tema de la creación de valor social ofreciendo algunas conceptualizaciones y relaciones tentativas.

Presencia de barreras

Una característica preponderante en las experiencias analizadas es la presencia de algún tipo de obstáculo. Las circunstancias cambian, así como las necesidades de la población objetivo o el tipo de bien o servicio producido, pero algo que casi siempre está presente en un emprendimiento social es una barrera que evita que una necesidad básica sea satisfecha.

Barreras de precio/ingreso. Las barreras de precio e ingreso emergen como las más obvias en esta muestra. Una buena parte de las necesidades de las comunidades son cubiertas por la acción de los mercados privados, que proveen los bienes y servicios que se demandan en forma colectiva, a cambio de un precio. Sin embargo, la pobreza absoluta y las desigualdades en la distribución de la riqueza, particularmente en el mundo en desarrollo, hacen que gran parte de la humanidad vea muy limitado su acceso a esos intercambios comerciales. Para enfrentar ese problema, varios emprendimientos sociales trabajan por disminuir las barreras de precio, acercando esos bienes y servicios al poder de compra de las poblaciones a las cuales sirven.

- **Bienes de consumo:** La OSC Caja Colombiana de Subsidio Familiar (Colsubsidio) fue creada en 1957 por líderes empresariales de Bogotá, con el objetivo de administrar subsidios familiares impuestos por ley (el 4% de la remuneración bruta) para ayudar a los sectores de menores ingresos. Con las contribuciones de las empresas afiliadas, Colsubsidio construyó una vasta red que desarrollaba un amplio abanico de actividades: desde brindar servicios sociales básicos, como salud y educación, hasta la comercialización en gran escala de productos de consumo masivo en una cadena de supermercados propia, pasando por la venta de bienes culturales a precios accesibles en sus propias galerías de arte. Lo que esta amplia oferta tenía en común era el objetivo de disminuir las barreras de precio, a fin de hacerla accesible a los clientes de la organización. Para 2003, Colsubsidio administraba ingresos anuales de unos US\$280 millones, y proveía servicios a aproximadamente medio millón de trabajadores.
- **Educación formal:** La educación es un activo estratégico, que puede igualar oportunidades o perpetuar fracturas socioeconómicas cuando es sistemáticamente denegada. Algunos emprendimientos sociales producen este activo para aquellos que no reciben adecuadamente este servicio del sector público o los mercados. Fe y Alegría (FyA) es una red internacional de OSC que sirve a sectores de bajos ingresos para estimular su crecimiento personal y su plena integración en sus comunidades. FyA brinda servicios de educación formal a sus beneficiarios en los niveles preescolar, primario y secundario, así como capacitación profesional, educación de adultos, capacitación a distancia y formación docente, entre otros. FyA comenzó en Venezuela en 1955 y en 10 años se expan-

dió a 14 otras naciones latinoamericanas y a España. Para 2004 se calculaba que más de un millón de individuos se habían beneficiado de los programas educativos de la red. Pese a la escala masiva de su trabajo, la red era respetada por la excelencia de los servicios brindados en todos los países en donde operaba. En suma, la proposición de valor de este emprendimiento social consistía en hacer accesible la educación de alta calidad a sectores de bajos ingresos eliminando, entre otras, las barreras de precio.

- **Educación sexual y planificación familiar:** Si no se brinda a los sectores de bajos ingresos la información y los recursos adecuados, el crecimiento familiar incontrolado puede volverse un obstáculo insuperable en el camino del crecimiento socioeconómico. En estas situaciones, un emprendimiento social puede derribar ese obstáculo proveyendo educación que lleve a una mejor toma de decisiones. La Asociación Probienestar de la Familia Colombiana (Profamilia) es una OSC fundada en 1965 con la misión de controlar el crecimiento poblacional, educando a la sociedad para una toma de decisiones responsable e informada en el área de la planificación familiar. Esta organización disminuye barreras de precio, volviendo accesibles para sectores de bajos ingresos servicios de salud sexual y reproductiva. Desde la década de 1980, Profamilia ha jugado un papel de liderazgo en la Federación Internacional de Planificación de la Familia. Esta es la organización más grande de su tipo en Colombia, y la segunda a nivel mundial, sólo por detrás de la estadounidense *Planned Parenthood Federation of America*.
- **Capacitación en tecnologías de la información y la brecha digital:** El desarrollo explosivo en el campo de las tecnologías de la información (TI) en la última década ha revolucionado nuestra sociedad y ha generado nuevas oportunidades para el crecimiento material e intelectual. En la medida en que las barreras de ingreso impiden a los sectores desfavorecidos participar de esta revolución por sus propios medios, la brecha entre ellos y el resto de la sociedad amenaza con ampliarse. Por ello, algunos emprendimientos sociales trabajan por llenar ese vacío. El Comité para Democratização da Informática (CDI) es una OSC brasileña, creada con la misión de promover la inclusión digital como un medio para construir y ejercitar los derechos del ciudadano. Este concepto se pone en práctica brindando a los sectores más

desposeídos de la sociedad acceso a las últimas tecnologías en el campo de la TI. La organización ha podido incrementar la escala de sus operaciones rápidamente, a partir de un modelo innovador de “franquicias sociales”.

Fallas de mercado: exclusión de mercados de capitales. Si bien los precios excesivamente altos disminuyen la calidad de vida de los sectores de bajos ingresos, no son la única barrera en este sentido. Contrariamente a lo que comúnmente se supone, en ocasiones los sectores de bajos ingresos pagan precios que pueden ser muy superiores al que pagan sectores más solventes de la sociedad por bienes comparables. Como indica C. K. Prahalad, en el mundo en desarrollo los habitantes de los barrios precarios (las llamadas “villas de emergencia” o “favelas”) pagan por el agua potable que consumen de 4 a 100 veces más que las familias de clase media, y entre el 20% y el 30% más por su comida¹¹.

El crédito financiero es uno de los servicios por los cuales los sectores carentes de recursos pagan más sobreprecio. El acceso al crédito es un factor de crecimiento económico clave en la medida en que permite ampliar la capacidad productiva de los sectores de bajos ingresos; por ello, la exclusión de los mercados de capitales es un obstáculo frecuentemente atacado por los emprendimientos sociales. Las empresas tradicionales que operan en el mercado de capitales han tendido a ignorar a los sectores de bajos ingresos. La naturaleza de las barreras que impiden a este sector servir a los pobres son variadas, pero el precio ciertamente no es una de ellas: cuando los sectores de bajos ingresos toman dinero de prestamistas informales, deben saldar sus deudas a un interés del 10% diario, y aun así en la amplia mayoría de los casos consiguen mantener sus microemprendimientos y cumplir con sus compromisos financieros. Al trabajar para derribar las barreras de acceso al capital productivo a tasas razonables, el microcrédito les da a los desposeídos “las herramientas que necesitan para conseguir escapar de la pobreza mediante su propio trabajo”¹².

La Fundación Pro Vivienda Social (FPVS) fue creada en Argentina en 1992 por un grupo de empresarios con la misión de mejorar las condiciones de los sectores de bajos ingresos, facilitando su acceso a la vivienda. Para ello, en 1995 esta OSC implementó un programa de micropréstamos llamado Programa de Mejoramiento Habitacional. A través de él se ofrecía asistencia técnica y microcrédito a grupos de familias de bajos ingresos, interesadas en ampliar o refaccionar sus viviendas. En sus primeros cinco años de operaciones, unas 5.540 familias recibieron de FPVS 3.160 préstamos, por valor de unos US\$8 millones.

Barreras simbólicas: identidad colectiva escindida. Las barreras que dificultan el acceso a bienes básicos como el agua potable o el crédito son suficientemente contundentes como para ser fácilmente advertidas por el observador externo. Sin embargo, también hay otras barreras menos obvias, cuyos efectos pueden ser igualmente perjudiciales. La Fundación Crear Vale la Pena (CVLP) fue creada en 1993 con la misión de utilizar la educación en el arte y la producción artística para promover la inclusión social de individuos desposeídos en Argentina. Esta OSC operaba bajo la premisa de que el arte puede ser un poderoso instrumento en la construcción de la identidad individual y colectiva. Para ello, construyó una red de centros culturales comunitarios en vecindarios de bajos ingresos, que integraban a quienes participaban de sus actividades en redes culturales más amplias, superando de esta manera las barreras simbólicas entre sectores de la misma comunidad. La existencia de estas barreras se hizo evidente cuando se invitó a los participantes de estos centros comunitarios a mostrar su trabajo fuera de sus barrios, frente a un público más diverso. Pese al éxito que estos jóvenes habían obtenido en las presentaciones hechas en los centros comunitarios, rechazaban la idea de embarcarse en un tour por el país y compartir su arte con el resto de la sociedad argentina. Esto le mostró a Inés Sanguinetti, fundadora de CVLP, las serias dificultades que los sectores de bajos ingresos tienen en construir una identidad colectiva que tenga significado por fuera de sus pequeñas comunidades de pertenencia, las cuales suelen mantenerse aisladas de la sociedad. En sus propias palabras: “Allí descubrí en un modo palpable lo que a veces se denomina la ‘muralla de exclusión’, y llegué a la conclusión de que esta identidad dañada es el producto directo de las sociedades fracturadas en las que vivimos”.

Lejanía geográfica: carencia de servicios públicos básicos. El acceso físico no puede darse por descontado, en particular en el mundo en desarrollo. Para 2002, el 92% de la población urbana de El Salvador no tenía acceso al agua potable, pero el porcentaje caía al 48% si se consideraba a la población rural. Este sector conseguía su agua de pozos cercanos, de napas contaminadas, o debía caminar largas distancias para llegar a fuentes alternativas a un gran costo financiero y humano. Para superar esta barrera, la comunidad del pueblo de La Loma creó una organización de base, la Asociación Comunal de Salud, Agua y Medio Ambiente (Acosama) para operar y gestionar su aprovisionamiento de agua. El hecho de que la mayoría de las napas de agua subterráneas del interior rural de El Salvador estuviese contaminada, hacía que el trabajo de Acosama fuera sumamente valioso para las comunidades en las que operaba. Por otra parte, además de asegurar un suministro confiable de agua potable, esta OSC también

incursionó en el terreno de brindar servicios de salud accesible en las comunidades donde operaba.

Poblaciones objetivo debilitadas

Otra característica habitual de los emprendimientos sociales es la presencia de un grupo severamente debilitado entre su población objetivo. La pobreza crea condiciones que, si no son atacadas enérgicamente, perpetúan la exclusión y restringen el acceso a oportunidades de crecimiento. La pobreza debilita aquello que permite superarla: la capacidad de actuar en forma autónoma, en defensa de los propios intereses, reproduciendo de este modo un círculo vicioso. Por ello, atacar la exclusión social implica no sólo derribar barreras de precio o redistribuir riqueza material, sino también empoderar al desposeído.

Derechos básicos vulnerados. No es ningún secreto que la pobreza puede llevar al avasallamiento de los derechos humanos más elementales. Intermón Oxfam (IO) es una OSC española fundada en 1956, que trabaja a partir de la premisa de “propiciar el cambio hacia estructuras justas que permitan que todos ejerzan su derecho a una vida digna”¹³. Para alcanzar ese objetivo, trabaja junto a sectores de bajos ingresos para que puedan organizarse y proteger por sí mismos sus derechos más básicos. Desde 1997 desarrolla su tarea en coordinación con otros 11 miembros de Oxfam Internacional, una confederación global de OSC que trabajan para el desarrollo del tercer mundo. Hacia 2004 IO administraba más de 600 proyectos de desarrollo en más de 40 países de África, América Latina y Asia. Además, lleva a cabo campañas en España para generar conciencia y sensibilidad sobre los padecimientos de los desposeídos del mundo, con el propósito de generar un cambio cultural en pos de la solidaridad. También fomenta el comercio justo entre el Norte y el Sur, y es un miembro consultor de la ONU, la *International Fair Trade Association* y otras organizaciones nacionales e internacionales.

Tejido institucional precario de comunidades de base. Algunas empresas han advertido que no pueden crecer como islas de prosperidad en un océano de desesperación. La compañía petrolera colombiana Hocol desarrolló un modelo trilateral, basado en la colaboración de comunidad, empresa y gobierno. La intervención social de Hocol se desenvuelve en varios frentes, pero con un objetivo común: reforzar la autonomía y las capacidades de las comunidades en las que opera, tanto a nivel de organizaciones de base como de gobiernos locales. La empresa considera que sólo cuando las comunidades están bien organizadas y son capaces de defender sus propios intereses, pueden hacer al gobierno local responsable de sus

acciones. Al mismo tiempo, un gobierno eficiente y capaz de dar respuesta a las expectativas de la sociedad es la mejor manera de garantizar un clima social positivo. Algunos emprendimientos sociales fortalecen comunidades y gobiernos transfiriendo tecnología, canalizando recursos desde terceros, e incrementando su capacidad institucional y de gestión.

Marginación y delincuencia juvenil. La segregación endémica en ocasiones pone a poblaciones juveniles de bajos ingresos en el sendero resbaloso de la marginalidad, del cual en ocasiones no hay retorno. En lugar de combatir la inseguridad del modo tradicional —con alambres de púas y guardias armados— algunas compañías están adoptando una mirada más creativa y constructiva. El caso de C. A. Ron Santa Teresa, el mayor productor de ron de Venezuela, es un buen ejemplo de este enfoque alternativo. La compañía llegó a la conclusión de que estaba obteniendo “rendimientos decrecientes” de su inversión en seguridad. Como erigir murallas cada vez más altas no estaba dando el resultado esperado, la empresa tomó el camino opuesto y se abrió hacia la comunidad. El resultado fue “Alcastraz”, un programa que tomó su nombre de la conocida prisión del estado de California, en Estados Unidos. La original iniciativa intentaba crear oportunidades de educación no formal, capacitación laboral y empleo para jóvenes que tenían antecedentes de criminalidad crónica, bajo el presupuesto de que varios de ellos recurrían a ese estilo de vida por falta de oportunidades de crecimiento socioeconómico. Quienes participaban aceptaban recluirse en un programa intensivo de reeducación a través del trabajo, el deporte y el servicio a la comunidad. Aquellos que aprobaban la fase inicial recibían ayuda financiera y la oportunidad de participar en pasantías laborales. Por último, los que llegaban al final del programa se “graduaban” cuando obtenían un empleo estable en una de las varias iniciativas autosostenibles lanzadas por la empresa. En todas las etapas del programa, el acceso a sus beneficios dependía del buen comportamiento de los participantes. Si bien el proyecto es todavía incipiente, los resultados preliminares son prometedores.

Carencia de voz

En algunas instancias, el emprendimiento atiende las necesidades de quienes no están “debilitados” estrictamente hablando, sino que en realidad carecen de voz propia con la que defender sus intereses y derechos. El objetivo del emprendimiento social aquí no es empoderar o fortalecer, sino dar una voz a quien de otra manera permanecería pasivo.

Niños y adolescentes. Uno de los grupos que carece de voz es la población de los niños y adolescentes. Si bien en principio cabría esperar que sus

derechos estuvieran protegidos por sus familias con el apoyo del marco legal e institucional de sus respectivas naciones, la triste realidad es que a menudo ellos son víctimas de abusos sistemáticos. Dado que es difícil que este grupo pueda proteger sus derechos en forma autónoma, la sociedad civil y el sector privado han cubierto ese vacío. La Fundação Abrinq pelos Direitos da Criança e do Adolescente (Fundación Abrinq por los Derechos del Niño y el Adolescente) es una OSC brasileña que tiene la misión de “promover la defensa de los derechos de niños y adolescentes, así como su activa ciudadanía”. Persigue su objetivo mediante la movilización de la sociedad civil y el gobierno alrededor de la defensa de esos valores y esa agenda. La organización se ve a sí misma como un puente entre aquellos que necesitan ayuda y aquellos con voluntad y capacidad de proveerla. La Fundación Abrinq ha desempeñado un papel central en el despertar de la conciencia de la sociedad brasileña en torno al tema de los derechos de los niños y los adolescentes.

Consumidores. Otro grupo en esta categoría es el de los consumidores, quienes en principio son sólo una colección de individuos aislados, sin la capacidad de articular sus intereses y actuar en consecuencia. Un emprendimiento social puede servir para dar forma a un actor capaz de dar voz a este sector de la sociedad, para que pueda manifestar sus preocupaciones y jugar un rol constructivo en un diálogo con otros sectores productivos o políticos. El Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor (Instituto Brasileño de Defensa del Consumidor, o IDEC) hace precisamente eso. Esta OSC, creada en 1987 en San Pablo, Brasil, tiene la misión de promover la conciencia y los derechos del consumidor de ese país a través de la información y la educación.

Discapacitados físicos y mentales. El Hogar de Cristo fue creado en 1995 como parte de la red católica Cáritas, con el objetivo de proteger a los miembros más vulnerables de la sociedad peruana: niños, adolescentes, jóvenes y aquellos con discapacidades mentales o físicas, entre otros. En 1998 fue constituido como una OSC, y desde entonces ha experimentado un crecimiento explosivo, tanto en términos de su alcance geográfico como en el número de sus beneficiarios. A partir de la efectividad demostrada en el cumplimiento de su misión, ha conseguido movilizar a gran número de voluntarios, y conseguir el apoyo del gobierno y el sector privado de Perú.

Medio ambiente. Otro sector que por definición carece de voz propia para defender sus intereses es el medio ambiente. Como ocurre con todo bien público, el medio ambiente sufre lo que se ha denominado “la tragedia de los bienes comunes”¹⁴: toda la sociedad se beneficia de su uso racio-

nal colectivamente, pero en principio los individuos tienen incentivos para sobreutilizarlos hasta su agotamiento. Algunos emprendimientos sociales trabajan por proteger el medio ambiente, cuidando así los intereses de la sociedad. El Grupo Balear de Ornitología y Defensa de la Naturaleza (GOB Menorca) es una OSC española que se dedica a proteger el medio ambiente de la isla de Menorca. Ese objetivo se cumple mediante la supervisión estricta de las actividades del gobierno y las empresas que puedan transgredir la legislación ambiental —en un rol de vigilancia, o de autoridad protectora— así como a través de la educación, la investigación y las campañas de sensibilización pública que buscan crear conciencia sobre la importancia de esa cuestión. A través de sus 30 años de existencia, la calidad de su trabajo ha sido reconocida a nivel local, nacional e internacional.

Efectos secundarios indeseados

Cuando una organización produce un bien o un servicio que sirve las necesidades de sus clientes ateniéndose a la normativa vigente, crea valor para estos y contribuye al bien común. Sin embargo, la producción de varios bienes o servicios legítimos puede tener efectos secundarios no deseados que posiblemente sean negativos desde un punto de vista social. Muchos de esos efectos secundarios son manejados en forma efectiva por el mercado o la regulación legislativa. Otros, en cambio, son gestionados a través de emprendimientos sociales.

Externalidades negativas. En algunos casos los efectos secundarios negativos pueden ser la consecuencia directa de la actividad económica. La creación de valor económico puede generar costos externos que, si no se controlan, recaen sobre terceros ajenos a la transacción, lo que los economistas denominan “externalidades negativas”. Un ejemplo de ello es la eliminación o el reciclaje de bienes ambientalmente sensibles, cuyo costo no es necesariamente financiado ni por sus productores ni por sus consumidores. Algunos emprendimientos sociales atacan estos efectos secundarios, protegiendo el interés de la sociedad. Una de estas iniciativas es el “Sistema de gestión de residuos”, implementado por el Grupo D. Paschoal, el tercer distribuidor de neumáticos más importante de Brasil, con el objetivo de recolectar neumáticos y otros materiales usados de los automóviles de sus clientes, para darles un destino socialmente responsable. El programa identificó en el reciclaje de esos materiales oportunidades de negocios rentables para la empresa y generó una nueva sensibilidad hacia temas ambientales dentro de la compañía.

Responsabilidad “por asociación”: la licencia social para operar. En otros casos, los efectos secundarios perniciosos pueden estar sólo asociados

a la actividad económica, sin ser estrictamente causados por la misma. Por ejemplo, es difícil responsabilizar a los fabricantes de cerveza por el alcoholismo, si bien ambos están ciertamente asociados. En esta situación, algunas empresas que podrían ser vistas por algunos como “parte del problema” implementan iniciativas para volverse “parte de la solución”. De este modo, obtienen lo que ha sido denominado “licencia social para operar”. En México, la responsabilidad social de los fabricantes de cerveza de cara a los abusos del alcohol ha sido objeto de intenso debate durante la última década. Para hacer frente a esta situación, la Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma (CCM), una de las más prestigiosas y antiguas de ese país, lanzó varias iniciativas tendientes a educar al público sobre los valores y normas éticas que conducen a un estilo de vida responsable y gratificante. Entre sus programas se encuentran el Taller para Promotores de una Vida Responsable, el Programa para Conductores Designados, o el Programa para Consumo Responsable en los Deportes. Todos ellos reunieron a representantes del gobierno, universidades, celebridades del deporte y los medios de comunicación.

En síntesis: un paso hacia la definición de valor social

Los párrafos precedentes dan cuenta de los diversos elementos que emergen de la muestra de casos como partes del valor no económico creado por los emprendimientos sociales. Dado que, como se mencionó al comienzo de este estudio, la creación de valor social es el objetivo último de cualquier emprendimiento social, estos elementos deberían servir para construir una definición de este concepto tan escurridizo. El gráfico 10.1 sintetiza las ideas presentadas hasta el momento.

Sobre la base de esa síntesis, se propone la siguiente definición: el valor social (VS) es: “la búsqueda del progreso social, mediante la remoción de barreras que dificultan la inclusión, la ayuda a aquellos temporalmente debilitados o que carecen de voz propia y la mitigación de efectos secundarios indeseables de la actividad económica”. En contraposición a lo que ocurre con el VE, que es capturado en forma autónoma por sus beneficiarios y remunerado con sus propios recursos en un intercambio comercial, en este caso el emprendimiento social ayuda al beneficiario a obtener un valor que, por distintos motivos, habría estado fuera de su alcance. Es probable que nuevas líneas de investigación identifiquen más barreras y ofrezcan otras miradas sobre este concepto.

Vale la pena recordar un punto al que se hizo referencia anteriormente: cuando los mercados funcionan bien, hacen importantes contribuciones a la sociedad. El argumento planteado aquí no es que el VS carezca de una

Gráfico 10.1
¿Qué significa el término “valor social”?
Elementos recurrentes en la muestra

Presencia de barreras	Barreras de precio/ingreso	Bienes de consumo Educación formal Educación sexual y planificación familiar Capacitación en TI y la brecha digital
	Fallas de mercado: exclusión de mercados de capitales	
	Barreras simbólicas: identidad colectiva escindida	
	Lejanía geográfica: carencia de servicios públicos básicos	
Poblaciones objetivo debilitadas	Derechos básicos vulnerados	
	Tejido institucional precario de comunidades de base	
	Marginación y delincuencia juvenil	
Carencia de voz	Niños y adolescentes	
	Consumidores	
	Discapacitados físicos y mentales	
	Medio ambiente	
Efectos secundarios no deseados de la actividad económica	Externalidades negativas	
	Responsabilidad “por asociación”: la licencia social para operar	

dimensión económica, o que el VE no tenga una dimensión social. Lo que se intenta hacer es trazar una línea conceptual que permita distinguir qué es lo propio de cada uno. Los mercados que funcionan correctamente crean una serie de beneficios sociales involuntarios, pero por razones metodológicas se dejan de lado esas dinámicas en esta definición de VS, que más bien se concentra en aquellas áreas que no son alcanzadas por la “mano invisible” de los mercados.

También es interesante advertir que algunos de los beneficios que un emprendimiento social crea no surgen del producto final (el servicio o el producto ofrecido), sino que se generan por el proceso mismo de creación de valor. Una característica propia de estas iniciativas es que convocan a individuos procedentes de distintos sectores, incluyendo a la sociedad

civil, sindicatos, empresas privadas, agencias gubernamentales, medios académicos y otros. Es sabido que históricamente estos sectores no siempre han cooperado entre sí. Al inducir a estos sectores a trabajar juntos, alineando sus agendas en pos de un objetivo común, los emprendimientos sociales aumentan la capacidad de las sociedades para cooperar en la búsqueda del bien común, y a crear así lo que algunos denominan “capital social”.

Como el VS no puede ser encapsulado en un concepto universal, tal como el retorno sobre la inversión (más conocido por su sigla en inglés ROI), el valor que estos emprendimientos aspiran a crear debe definirse de acuerdo con su proposición de valor y acotarse a ella: como se dijo previamente, en el contexto de los emprendimientos sociales la creación de valor equivale a la consecución de la misión. La proposición de valor debería indicar qué tipo de valor se está generando. Si el emprendimiento genera valor a sus clientes derribando barreras que impiden la inclusión social, asistiendo a aquellos temporalmente debilitados o carentes de voz, o mitigando efectos secundarios indeseables derivados de la actividad económica, el valor creado será social. Si el emprendimiento produce bienes o servicios que los receptores obtienen mediante transacciones de mercado, en las que libremente eligen remunerar al proveedor con sus recursos escasos a un precio superior al costo de producción, el valor creado será económico (véase el gráfico 10.2).

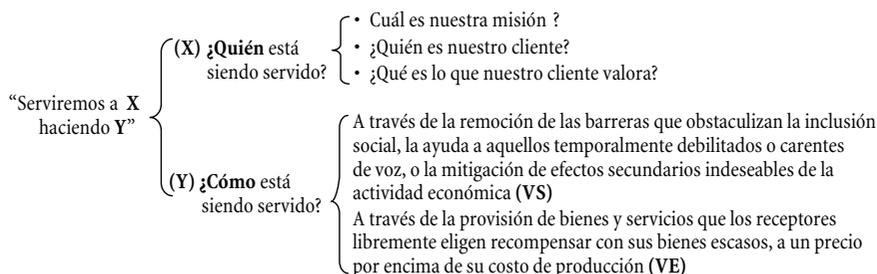
La relación entre VS y VE

Las definiciones antes ofrecidas no implican que la creación de VS sea algo diferente y aislado de la creación de VE. Lejos de ser incompatibles, ambos procesos pueden ir de la mano, y hasta reforzarse mutuamente. Al afirmar que un emprendimiento combina la creación de valor económico con la de valor social, se está diciendo que por un lado crea valor que puede ser capturado y retribuido por los destinatarios (por ejemplo, clientes con gran poder adquisitivo), y que al mismo tiempo crea valor socialmente deseable que no habría podido ser remunerado en forma autónoma por los beneficiarios.

Ambas dimensiones pueden ser integradas dentro de un “paquete” común. Por ejemplo la empresa de mensajería MRW integra un componente social en varios de sus productos. En esencia, lo que estos programas hacen es disminuir las barreras de precio a grupos debilitados o que, según el criterio de la empresa, ameritan un trato diferencial para acceder a los servicios de la compañía. MRW concede descuentos sustanciales a envíos hechos por OSC que trabajen en temas de paz y desarrollo o a las

Gráfico 10.2

La proposición de valor: ¿qué tipo de valor está creando el emprendimiento social?



familias con más de dos niños. En la misma línea, la OSC argentina FPVS tiene la misión mejorar las condiciones de vida de los desposeídos a través del acceso a una vivienda digna. Como se mencionó anteriormente, su Programa para el Mejoramiento Habitacional, lanzado en 1995, contemplaba un sistema de responsabilidad colectiva y asistencia técnica para familias de bajos ingresos interesadas en refaccionar sus viviendas. El programa se propone derribar barreras de precio para que sus servicios sean accesibles, y al mismo tiempo hacerlo en forma eficiente, generando siempre un superávit operativo. En palabras de Luis Otero Monsegur, miembro de su directorio, esta es una pauta que asegura la sostenibilidad de largo plazo del emprendimiento: “Es simplemente una cuestión de buena administración”.

Alternativamente, el VS y el VE pueden integrarse mediante subsidios cruzados entre diferentes productos, uno con alto VE y otro con alto VS. Como se explicó anteriormente, la OSC costarricense INBio fue fundada con la misión de crear conciencia en la población de ese país sobre la importancia de preservar su biodiversidad, promover su conservación y mejorar la calidad de vida de la ciudadanía. Sus directivos llegaron a la conclusión de que, a menos que ellos consiguieran hacer de la biodiversidad algo valioso intelectual y económicamente, la sociedad tarde o temprano se volvería remisa a seguir solventando su alto costo de mantenimiento, lo cual tendría consecuencias gravísimas para el medio ambiente de ese país. En 1991 INBio firmó un acuerdo con la empresa farmacéutica multinacional Merck, con el objetivo de llevar a cabo una investigación para convertir a la biodiversidad costarricense en un activo para el bienestar de su población. INBio proveería a Merck con muestras,

extrayendo los componentes activos de plantas e insectos, y Merck se comprometía a un desembolso inicial de US\$1,1 millón, a concederle un porcentaje de los derechos que se generasen con los productos derivados de esas sustancias y a la donación de equipos de alta tecnología para los investigadores de INBio. De esta forma, la producción de VE genera recursos que financian la defensa del medio ambiente por parte de esa OSC. En forma similar, la OSC Profamilia utiliza algunos de los recursos obtenidos de sus servicios de fertilización asistida —que son prestados a sectores con solvencia económica de la sociedad colombiana— para subsidiar los servicios de planificación familiar que ofrece a familias de bajos recursos por debajo de su costo.

Algunos emprendimientos sociales operan en mercados competitivos en los que participan OSC y empresas privadas. El hecho de que en algunos de estos emprendimientos la motivación altruista coexista con otra utilitaria, orientada a la obtención de beneficios, no necesariamente disminuye su potencial para la creación de VS. Considérese el campo de las microfinanzas, en el que un grupo de OSC pioneras, a través de varias innovaciones organizacionales, crearon un mercado lucrativo en un segmento que había sido descartado por las empresas del sector financiero tradicional. Cuando su ejemplo demostró la viabilidad financiera de las operaciones, varias empresas privadas con sensibilidad social ingresaron en ese mercado¹⁵. El hecho de que estas organizaciones tengan dueños privados, con derecho a apropiarse de su superávit financiero, no ha menguado su capacidad para derribar las barreras de acceso al crédito que mantenían oprimidas a las poblaciones a quienes sirven. Más aún, la solidez de su infraestructura y el mayor volumen de recursos que manejan les permiten servir a más microemprendedores. Estas empresas privadas con sensibilidad social buscan crear VS, al tiempo que también generan VE. Ambos coexisten, con igual importancia en algunos casos. Entre ellos hay más que compatibilidad: hay sinergias que los potencian mutuamente.

Al mismo tiempo, es posible vislumbrar un punto en el cual estas organizaciones podrían dejar de producir VS. El trabajo de las OSC pioneras fue tremendamente valioso desde una perspectiva social, ya que derribó barreras al crédito que estaban impidiendo favorecer la creatividad y las energías de miles de microemprendedores hacia la creación de VE. Al servir a una población que los mercados habían ignorado, estas OSC crearon VS. Mientras el acceso al crédito siga siendo dificultoso y limitado para poblaciones de bajos ingresos, cualquier organización que lo facilite creará VS. Pero si el mercado de microfinanzas madurase al punto de eliminar todas las barreras, en un mundo hipotético en el cual cada individuo con

necesidad de crédito pudiese ser servido por la mano invisible del lucro privado, desde un punto de vista conceptual podría decirse que las iniciativas de microfinanzas dejarían de crear VS. El microcrédito seguiría siendo útil a la sociedad, pero su contribución social sería un subproducto involuntario de la creación de VE. Entonces habrá sido corregida la falla de mercado que excluía a una parte de la población del servicio que necesitaba, de modo tal que el mercado por sí solo dará cuenta de esas necesidades. En el sector social la supervivencia de una organización no es garantía de que esté produciendo VS¹⁶; a diferencia del sector privado, los buenos resultados financieros no son evidencia del logro de la misión organizacional. Cuando ambos divergen, quizá sea aconsejable para la OSC examinar si tendría sentido reorientar los recursos escasos que administra hacia otras alternativas socialmente más valiosas.

¿Por qué alinear la creación de VS y VE en el emprendimiento social?

Después de haber separado conceptualmente las dimensiones del VS y el VE, es conveniente volver a aproximar “ambas caras de la moneda” para pensar cómo el emprendimiento social puede maximizarlos, explorando cómo pueden integrarse y reforzarse mutuamente. Puede haber buenas razones éticas para mantener la proposición de valor de un emprendimiento social limitado a la creación de VS, evitando toda dimensión económica. Al mismo tiempo, la introducción de una dimensión económica nunca será una panacea, y puede incluso generar efectos secundarios negativos, como por ejemplo el alejamiento de la misión original¹⁷ o la exposición de la organización a los riesgos propios del mercado¹⁸, a los cuales las empresas privadas están tan habituadas. Si bien los riesgos son reales y no deben ser soslayados, existen también poderosas razones para buscar sinergias positivas entre VS y VE¹⁹.

¿Por qué alinear la creación de VS y VE en una OSC?

Insertar una dimensión económica dentro de la proposición de valor de una OSC tiende a generar una serie de dinámicas virtuosas. La creación de VE implica la provisión de un bien o de un servicio a calidad y precio aceptables, a veces dentro de mercados abiertos y altamente competitivos. Al ser la producción de VE por definición cuantificable, se presta más fácilmente a un control riguroso del desempeño organizacional. Ello impone sobre la organización una disciplina y una cultura orientadas a la obtención de resultados, que no es fácil de generar en ausencia de un elemento económico. Por ello, no sorprende que muy a menudo las OSC de mayor

rendimiento tengan al menos un componente de VE en su proposición de valor²⁰.

Tradicionalmente, las OSC tendieron a concentrar su atención en torno a dos preguntas: ¿cómo financiar mis proyectos? y ¿cómo minimizar mi costo de administración? La introducción del imperativo de crear VE en un emprendimiento genera nuevas perspectivas y prioridades. Minimizar el costo de administración de un programa y maximizar su eficiencia y su eficacia son dos cosas bien distintas, y requieren distintas visiones sobre el rol del emprendimiento social. En lugar de verse como administradora de proyectos, preocupada mayoritariamente por la obtención de insumos inciertos (principalmente financieros) y manteniendo los costos bajo control, la OSC pasa a verse como proveedora de bienes/servicios de calidad y precio aceptables, para unos clientes —no beneficiarios cautivos— que estén dispuestos a retribuir (o no) el valor recibido con sus recursos escasos.

La integración de VS y VE permite el uso intensivo de financiamiento cruzado desde líneas de productos que crean VE a aquellas que crean VS. Las OSC deben prestar atención constantemente a dos cuentas de resultado (el “*bottom line*” de la bibliografía anglosajona), que son semi-independientes entre sí: *efectividad en el logro de la misión y sostenibilidad financiera*²¹. Si bien no están completamente desvinculadas, ambas siguen distintas lógicas y son calculadas en distintos términos. Ante la ausencia de un componente económico en la proposición de valor, el vínculo entre sostenibilidad financiera y efectividad en la misión es débil e indirecto. Uno puede pensar en un emprendimiento social con sólidas finanzas pero con resultados mediocres en términos de la creación de VS, o viceversa. Cuando un emprendimiento social integra exitosamente la creación de VS y VE, el vínculo entre sostenibilidad y efectividad se vuelve mucho más sólido. Cuando los beneficiarios de los bienes o servicios los retribuyen con sus recursos, mientras la producción de ese bien o servicio está bien alineada con la misión organizacional, la efectividad de la misión y la sostenibilidad financiera tienden a converger. En otras palabras, la creación del bien social viene acompañada de recompensas económicas. Un ejemplo de esta dinámica virtuosa de refuerzo mutuo se da en la Asociación Chilena de Seguridad, una OSC que lleva a cabo un trabajo sumamente valioso desde lo social y que busca mantener un margen de superávit del 6%. “Sin ese margen —explica su gerente de finanzas, Mario Bravo—, no podríamos expandirnos, ni mantenernos al día con los nuevos desarrollos tecnológicos, o cumplir nuestra misión con los altos estándares que todos esperan de nosotros”. El hecho de asegurar un superávit financiero le permite a este emprendimiento social invertir en incrementar su capacidad

institucional, renovar su planta física, capacitar a sus recursos humanos y adoptar prácticas que han demostrado ser efectivas en el sector privado, como, por ejemplo, instaurar incentivos financieros ligados a objetivos de productividad.

¿Por qué alinear VS y VE desde el sector privado?

La integración de una dimensión social en la proposición de valor de una empresa privada puede contribuir a consolidar las relaciones de esta con sus grupos de interés. Priorizar la generación de VS permite a la empresa obtener una licencia social para operar. En un mundo en el cual los activos intangibles asociados a la marca han reemplazado a la infraestructura física como el más valioso activo de algunas compañías²², pocos pueden ignorar las perspectivas de sus grupos de interés. Esto es particularmente relevante para empresas que operan en entornos politizados, como es el caso de las industrias extractivas, entre otras. A través de la creación de VS, las empresas construyen relaciones estables y de largo plazo con sus grupos de interés clave, y construyen activos intangibles asociados a la marca²³.

Cuando una empresa consigue integrar exitosamente una dimensión de VS en su actividad principal, alinea su legítimo interés individual con la construcción activa de una sociedad mejor. Un buen ejemplo es el caso de Natura, una empresa brasileña de cosméticos que promueve el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales. Según manifestó su presidente de operaciones, Pedro Passos, “Natura intenta contribuir a que el país pueda beneficiarse de su biodiversidad, convirtiéndola en una fuente de riqueza social y económica. Para lograrlo, necesitamos transformar a la causa de la biodiversidad en un objeto tangible”. Ese objeto tangible fue Ekos, una línea de productos basada en vegetales y aceites utilizados tradicionalmente por las comunidades indígenas del interior de Brasil. Esa línea se producía mediante una alianza intersectorial con comunidades tradicionales, como los *ribeirinhos*, *sertanejos*, *caboclos* y otros grupos nativos esparcidos por el territorio nacional, algunos de ellos en condiciones de aislamiento extremo²⁴. La alianza tuvo un impacto notable sobre las condiciones de vida de las comunidades participantes, al tiempo que contribuyó a la estrategia de la empresa de generar riqueza en un modo socialmente responsable y diferenciando sus productos. En casos como este, en los que el producto es atractivo en términos de precio y calidad, y recompensado en el mercado, la empresa tendrá fuertes incentivos de precio para maximizar la producción de VS, por lo cual los beneficios derivados de su interés privado se desbordarán hacia la comunidad.

En otros casos, la introducción de un fuerte componente social en la proposición de valor de una compañía puede crear ventajas de precio (lo que en la bibliografía anglosajona se denomina *price premium*). La iniciativa de ecoturismo peruana (Posada Amazonas) es un caso²⁵. Este emprendimiento social surgió de una alianza entre la empresa Rainforest Expeditions (RFE) y la comunidad nativa Ese'jeja. Esta comunidad, propietaria de unas 10.000 hectáreas de una extraordinaria riqueza medioambiental recibidas del gobierno peruano, se alió con RFE, una compañía con amplia experiencia en el área del ecoturismo sostenible. En esa colaboración, la comunidad aportó tierras de la reserva natural y trabajo, en tanto que la empresa contribuyó con financiamiento y capacidad de gestión. Para un ecoalbergue, los activos esenciales incluyen el acceso a un terreno de riqueza ecológica extraordinaria y la presencia de guías calificados. La alianza con la comunidad local permitía disponer de ambos. Más aún, en la medida en que la Posada Amazonas accedía a esos recursos de manera exclusiva, se generaba una barrera de entrada a potenciales competidores que contribuía a sostener buenos márgenes de ganancia para la alianza. Posada Amazonas competía con otros seis establecimientos similares en Perú y con varios otros en Ecuador y Bolivia, todos los cuales ofrecían aproximadamente un servicio similar. Pese a la fuerte competencia, las ventajas competitivas de Posada Amazonas le conferían una ventaja de precio de entre un 5% y un 40% por encima de sus competidores. Al mismo tiempo, la alianza alcanzó los objetivos de incrementar los niveles de vida de la comunidad y prevenir su desintegración, ya que hasta entonces los jóvenes se veían forzados a emigrar buscando nuevos horizontes laborales. A partir de su participación en Posada Amazonas, el ingreso de la comunidad se incrementó (los salarios en la posada son un 38% más altos que el ingreso familiar tradicional generado por la caza y la agricultura) y se ha vuelto más estable. En palabras de Hernán Arrospides, miembro de la comunidad, “con Posada Amazonas nuestros jóvenes ya no deben emigrar al terminar su escuela secundaria. [...] Anteriormente, solían ir a Puerto Maldonado, pero ya no, porque el contrato con RFE dice que la compañía tiene que dar empleo a todos”. Además, la alianza aportó soluciones para el problema de los bienes públicos y el “abstencionismo parásito” (*free-riding*), generando incentivos de mercado para que la comunidad preserve el medio ambiente, que es ahora su principal fuente de ingreso. Debido a que hay más individuos que trabajan en el ecoturismo, es menor el número de personas dedicadas a actividades que perjudican el medio ambiente, como la caza o la pesca indiscriminadas.

La perspectiva de conseguir ventajas de precio a través de la introducción de un componente de VS dentro de la proposición de valor principal de la empresa podría atraer a otras a seguir el ejemplo, lo cual posiblemente tendría el efecto de largo plazo de incrementar la oferta agregada de VS. Varias compañías líderes han señalado que su inversión en la creación de VS les ha reportado distintos beneficios, tales como ventajas en contratación, motivación y retención de talento²⁶. Varios de los capítulos que preceden han examinado los múltiples beneficios que las compañías pueden capitalizar al integrar un componente social en sus operaciones. A continuación se revisarán las diferentes formas en las que el VS y el VE pueden integrarse.

¿Cómo alinear la creación de VS y VE en un emprendimiento social?

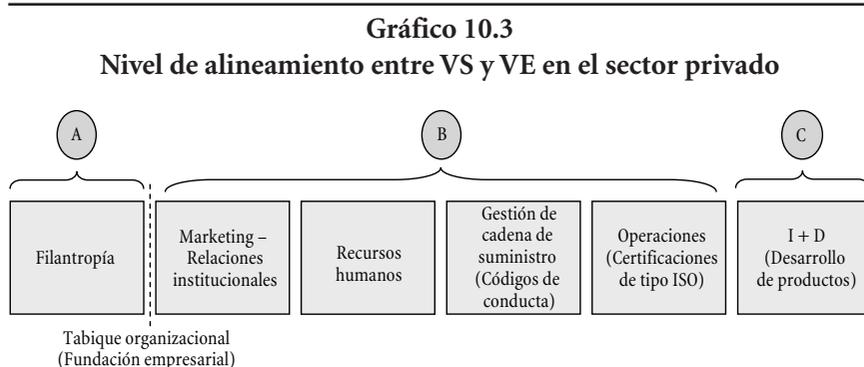
Como en principio el mercado no ofrece espontáneamente incentivos de precio para la producción de VS, una pregunta clave para cualquier OSC que se plantee integrar un componente social en su proposición de valor es: ¿qué individuos u organizaciones pueden apropiarse, aunque sea en parte, del valor que crea mi emprendimiento social? Esos serán los actores que tendrán incentivos para retribuir ese valor agregado con sus propios recursos. Una organización que brinda un techo para quienes viven en la calle no podría pensar, en términos éticos o prácticos, en cobrar a sus destinatarios por su servicio. Sin embargo, una visión más amplia y creativa quizá pueda descubrir la existencia de otros actores que sí podrían apropiarse de parte de ese valor: familias que recuperan seres queridos olvidados, empresas que ganan trabajadores, gobiernos locales que previenen la degradación del clima social o empresas que puedan estar buscando oportunidades de voluntariado para sus empleados.

Algunas OSC están trabajando para servir a poblaciones excluidas a través de mecanismos innovadores de mercado. El caso ya citado del microcrédito es un buen ejemplo. Al mismo tiempo, un número creciente de OSC está recurriendo a una herramienta que ha probado ser particularmente poderosa en la búsqueda de la creación de VE: las alianzas intersectoriales con empresas privadas. Estas son “relaciones en las que participan dos o más organizaciones de los sectores de negocios y sin fines de lucro, para lograr objetivos propios o comunes a ambos”²⁷. Esas OSC han ido más allá del paradigma tradicional de la filantropía, para involucrarse profundamente en esquemas mutuamente beneficiosos²⁸. Por ejemplo, a través de iniciativas de marketing de causa, algunas OSC han conseguido convertir a sus atributos intangibles de marca en una fuente de ingresos²⁹.

Otras OSC se han integrado en la cadena de valor de su socio del sector privado, en alianzas de integración análogas a las asociaciones temporarias de empresas (*joint ventures*) que son habituales en el sector privado³⁰.

En el sector privado, el nivel de alineamiento entre la creación de VS y VE depende en gran medida de la integración del emprendimiento social con su estrategia comercial. La muestra analizada incluye una gran diversidad en el grado de integración entre ambas. Estas alternativas, así como las ventajas y desventajas de cada una, fueron objeto de análisis en el capítulo 5 sobre estructura organizacional. El gráfico 10.3 muestra esa diversidad en un continuum que va de menor a mayor nivel de integración entre VS y VE. Tradicionalmente el sector privado tendió a ver a la producción de VS desligada de su actividad principal, separando ambas esferas por una clara división organizacional (*firewall*). Si bien este modelo sigue teniendo vigencia, algunas empresas líderes prefieren internalizar sus emprendimientos sociales, alojándolos dentro del paraguas institucional de la misma empresa, aunque con distintos niveles de integración con su estrategia comercial. El máximo nivel de integración entre VS y VE se alcanza cuando la dimensión social se integra en la investigación y desarrollo de productos. Es en ese punto donde la compañía pone en juego toda su creatividad y su capacidad de innovación al servicio de la satisfacción de necesidades sociales. En la mayoría de las empresas, la creación de VS se produce mediante acciones compensatorias que por lo general tienen una cadena de valor más o menos independiente del negocio principal, en donde se crea VE. Cuando la creación de VS está integrada en la investigación y el desarrollo, las dimensiones social y económica son parte de la misma cadena de valor.

Como ejemplo, vale la pena referirse una vez más al caso de Natura. A mediados de la década de 1990, la empresa decidió colocar a su



responsabilidad social y ambiental en el corazón de su estrategia competitiva. Fue este giro lo que llevó posteriormente a la concepción de la línea de productos Ekos, que buscaba convertir la biodiversidad del país y el saber tradicional de las comunidades indígenas en fuente de riqueza social y ambiental. En lugar de simplemente comprar esos insumos, o contratar individuos de esas comunidades, la compañía se asoció con ellos, para compartir los beneficios económicos y ambientales derivados de la comercialización de esos productos³¹.

La proposición de valor de la línea de productos Ekos integra estrechamente un componente social y uno económico. Por un lado, derribó barreras que impedían la inclusión social, estimulando la creación de empleo e incrementando el ingreso de comunidades alejadas de los flujos de actividad económica de su país. Por otro lado, creó VE para sus consumidores, quienes gustosamente pagaban por esos productos un precio superior a su costo, así como para la compañía y sus socios comunitarios, que disfrutaban de la recompensa económica fruto de su trabajo. El éxito de esta línea dio lugar a situaciones en las que todos ganan en varios frentes: consumidores, empresa y comunidad. Lo más interesante para extraer de esta experiencia es que un ciclo virtuoso de este tipo sólo es posible cuando una empresa privada pone en juego todo su talento —incluyendo el conocimiento experto en investigación científica, en marketing y en finanzas, entre otros— en procura de la creación de VS. Este foco en la creación de VS se facilita cuando el componente social está en el centro de la proposición de valor de (al menos) algunos de los productos insignia de la empresa. Por eso, las empresas que integran la búsqueda del VS en su investigación y desarrollo van más allá de las acciones compensatorias y hacen de la creación de VS una ventaja competitiva.

Aquellas empresas privadas que buscan maximizar la creación de VS en sus actividades deben plantearse este interrogante: *¿cómo puede mi cadena de valor, en todas y cada una de sus fases, contribuir a la creación de VS?* Cuando la dimensión social se inserta orgánicamente dentro de la cadena de valor de la empresa, mayor VE implica necesariamente mayor VS, como sugiere el caso de Natura previamente expuesto.

Las compañías integran sus emprendimientos sociales en sus cadenas de valor en varios sentidos (véase el capítulo 3). Al hacer esto, logran fortalecer sus relaciones con las comunidades cercanas y los proveedores; transforman su proceso de producción y el ambiente de trabajo para sus empleados; e integran a las poblaciones desfavorecidas a su cadena de valor en diferentes posiciones.

Puntos clave para considerar

Este capítulo concluye con un rápido repaso a las ideas centrales que fueron discutidas en las páginas precedentes. Si bien tradicionalmente la creación de VE y la de VS han sido consideradas como absolutamente diferentes, tanto en la teoría como en la práctica, este capítulo ha demostrado que no están tan lejos una de otra como se suele pensar. El proceso de creación de valor puede verse como un fenómeno holístico, que incluye tanto un componente social como uno económico. Aun reconociendo las especificidades de los emprendimientos sociales, este enfoque integrado puede hacer más efectivos los esfuerzos de aquellos que trabajan incansablemente para fortalecer a sus comunidades, tanto desde el tercer sector como desde el sector privado.

Posiblemente haya sólidas razones morales o prácticas para que un emprendimiento social dependa enteramente de la caridad. Sin embargo, más allá de que existan algunas excepciones, hay un amplio universo de posibilidades por explorar en donde la creación de valor económico y social se reforzarán mutuamente. Algunos de los ejemplos analizados muestran que es posible articular una proposición de valor que crea VE tal como fue definido aquí (precio superior al costo, y libremente remunerado por su receptor) al tiempo que derriba barreras que impiden la inclusión social, asiste a aquellos temporalmente debilitados o que carecen de voz y/o mitiga los efectos secundarios indeseados de la actividad económica, es decir, que crea VS, tal como se entendió aquí.

Al mismo tiempo, también es cierto que la captura de sinergias no es en absoluto automática, y menos aún fácil. Surgen tensiones entre ambas dimensiones, y deben ser resueltas mediante mecanismos ad-hoc que faciliten la integración de VS y VE en cada una de las dimensiones tratadas: liderazgo, estrategia, cultura organizacional, estructuras y procesos, recursos humanos, financiamiento, gobierno y medición del desempeño.

Cuando se dota a la proposición de valor de un emprendimiento social de un elemento económico, se inculca en la organización una disciplina y un dinamismo que por lo general tendrá efectos virtuosos sobre la creación de VS, en la medida en que aquello no genere tensiones con la misión organizacional. Al mismo tiempo, el compromiso profundo con una dimensión social tendrá por lo general el efecto de motivar y dar energía a los miembros de cualquier organización, tanto en el sector privado como en el tercer sector. Ello explica por qué varias compañías han elegido el camino del compromiso social como herramienta para cambiar una cultura organizacional complaciente o narcisista. Por último, el compromiso profundo con la comunidad ha demostrado ser un instrumento efectivo

para construir capital social, gestionar riesgos y generar valor intangible de marca en el largo plazo.

Notas

- 1 En las últimas décadas, algunos economistas han cuestionado el concepto de que la actividad económica conduce inexorablemente a mejores condiciones sociales. Por ejemplo, el ganador del Premio Nobel Amartya Sen sostiene que el hambre en el mundo no se origina en la carencia de víveres, sino en las desigualdades existentes en el mecanismo de distribución de los alimentos. Véase Amartya Kumar Sen, 1981.
- 2 “En los emprendimientos sociales los beneficios no son generados espontáneamente por la actividad económica, sino que son una dimensión explícitamente buscada por aquellos que promueven y gestionan la actividad”. (Traducción de los autores). (Jean-Louis Laville y Marthe Nyssens, diciembre de 2001).
- 3 Véase J. Graham Spickett-Jones, Philip J. Kitchen y Jon D. Reast J., 2003.
- 4 Véase Mark H. Moore, 2000, p. 194.
- 5 Para un ejemplo de esta metodología, véase Adrian Payne, David Ballantyne y Martin Christopher, 2005.
- 6 Las otras dos preguntas (¿cuáles son nuestros resultados? y ¿cuál es nuestro plan?) ingresan en el dominio de la estrategia. Véase Gary J. Stern, 1998.
- 7 Véase Michael E. Porter y Victor E. Millar, 1985, p. 3.
- 8 Véase Robert Tassinari, 1985.
- 9 Como se define aquí, el valor (económico o social) se refiere al tipo de solución que la proposición de valor de un emprendimiento social ofrece a sus clientes; en otras palabras, sus consecuencias inmediatas (sus “productos” y “servicios” o, en inglés, *outputs*). No se incluyen aquí los efectos de largo plazo de la iniciativa (su “impacto” o “resultados”; en inglés, *outcomes*). En el largo plazo, la creación de valor social siempre tiene consecuencias económicas. Por ejemplo, derribar barreras de acceso a la educación tendrá el efecto de hacer posible la formación de individuos, quienes luego podrán aumentar su ingreso.
- 10 Cabe mencionar que el VE creado para clientes y para la organización no necesariamente es el mismo. Un emprendimiento social puede elegir proveer un bien o servicio a precio subsidiado, que sólo cubra costos. Si ese valor es libremente remunerado por sus receptores, generará VE para ellos, pero no para la organización.
- 11 Véase C. K. Prahalad y Allen Hammond, septiembre de 2002.
- 12 Véase Michael Chu, 2004.
- 13 Véase Intermón Oxfam, Quiénes Somos (citado el 19 de enero de 2006); disponible en: <http://www.intermonoxfam.org/page.asp?id=56>.
- 14 Garrett Hardin, 1968.

- 15 Una síntesis de la evolución de esta industria puede hallarse en Chu (2004).
- 16 Moore, 2000, p. 195.
- 17 Véase Patricia Hughes y William Luksetich, 2004.
- 18 Véase William Foster y Jeffrey Bradach, febrero de 2005.
- 19 *Ibíd.* nota 17.
- 20 Robin Rusch, 29 de julio de 2002 (citado el 13 de abril de 2005); disponible en: http://www.brandchannel.com/features_effect.asp?pf_id=110.
- 21 Moore, 2000, p. 184.
- 22 Según la consultora Interbrand, la reputación de la marca Coca-Cola equivale al 96% de su capitalización en bolsa. Véase David Grayson y Adrian Hodges, 2001, p. 32.
- 23 *Ibíd.*
- 24 Para un análisis de esta alianza véase James Austin et al., 2005. Para información más detallada, puede consultarse el caso de enseñanza de SEKN: Tania Casado y Rosa Maria Fischer, 2003.
- 25 Para información más detallada sobre esta experiencia, puede consultarse el caso de enseñanza de SEKN: Felipe Pérez, 2003.
- 26 Véanse James E. Austin, Gustavo Herrero, y Ezequiel Reficco, diciembre de 2004; James E. Austin y Cate Reavis, 1996; y James E. Austin, Herman B. Leonard y James W. Quinn, 2004.
- 27 Austin et al., 2005, p. 4.
- 28 Véase James E. Austin, 2000.
- 29 En 2001 la consultora Interbrand estableció el valor de marca de la OSC Habitat para la Humanidad Internacional en cerca de US\$2.000 millones. La idea que llevó a aquella organización a valuar su marca fue, en palabras de Dennies Bender, vicepresidente de comunicaciones, “posicionar la marca en el mundo empresarial de Estados Unidos (a fin de) ganar apoyo para nuestros esfuerzos de construcción de marca”. Robin Rusch. (Véase la nota 20 de este capítulo).
- 30 Casado y Fischer, 2003; y Pérez, 2003.
- 31 Casado y Fischer, 2003.

11

Reflexiones integradoras

Los capítulos previos han explorado cada una de las variables de gestión clave que contribuyen a un alto nivel de desempeño en los emprendimientos sociales: los factores de integración del liderazgo, la estrategia y la cultura; los mecanismos de implementación en la estructura organizacional, recursos humanos, finanzas, gobierno y medición del desempeño; y el propósito central de la generación de valor. Cada capítulo ha brindado al lector un marco conceptual para comprender la variable en discusión. Con este fin, se han identificado prácticas inteligentes, propuesto desafíos, comparado OSC con empresas y sugerido lecciones de gestión. Por lo tanto, los capítulos considerados individualmente ofrecen a los profesionales una guía independiente para cada variable y, además, proponen áreas interesantes para que los académicos profundicen la investigación. Pero si se considera la totalidad de la investigación, ¿es posible extraer aprendizajes adicionales acerca de lo que se necesita para desarrollar un emprendimiento social de alto desempeño?

El propósito de este capítulo final no consiste en resumir lo que ya se ha dicho en cada uno de los capítulos anteriores sino, más bien, en retomar las dos preguntas de investigación básicas planteadas en el capítulo 1. En primer lugar se considera el contexto total de la investigación, para identificar y conceptualizar algunas capacidades clave que contribuyen al alto desempeño y que trascienden las variables de gestión individuales examinadas en los capítulos precedentes. Luego se hace una reflexión sobre la segunda pregunta de investigación comparando los emprendimientos sociales de las empresas privadas y los de las OSC.

Capacidades transversales

La primera pregunta de investigación planteaba: *¿qué factores de éxito y prácticas inteligentes clave permitieron que estas organizaciones se destacaran?* Los capítulos anteriores identificaron una serie de prácticas en cada una de las principales áreas de gestión. El análisis integrador especifica seis capacidades transversales que se destacan por su importante contribución a un alto nivel de desempeño:

- Innovación emprendedora.
- Desarrollo de capacidad.
- Adaptación organizacional.
- Gestión de grupos de interés.
- Creación de alianzas.
- Alineamiento estratégico.

Innovación emprendedora

Una capacidad vital presente en todas las organizaciones es la creatividad para idear innovaciones. Aparentemente, las organizaciones de alto desempeño experimentan una innovación emprendedora constante. Dos dimensiones clave caracterizan a esta capacidad:

- **Espíritu emprendedor.** Detrás de todos los procesos de innovación, hay un claro espíritu emprendedor. Los líderes manifiestan una disposición continua a probar nuevos enfoques. No están atrapados en las modalidades operativas de sus organizaciones. Se observa una avidez constante por crear nuevas y mejores formas de lograr la misión.
- **Creación de valor.** La naturaleza de las innovaciones varía mucho. En ocasiones, tienen que ver con el tipo de servicio, cómo prestarlo, el formato organizacional utilizado, las relaciones establecidas, los roles desempeñados, los mecanismos de mercado implementados o las competencias centrales en las que se hace hincapié. Las innovaciones estudiadas son, sin duda, muy heterogéneas. Sin embargo, todas posibilitan la creación de nuevo valor significativo. Algunas innovaciones son adelantos revolucionarios que permiten un progreso notable, mientras que muchas otras facilitan los pasos más pequeños pero necesarios hacia una mejora y vitalidad continuas.

Desarrollo de capacidad

El contexto de escasos recursos en términos de aptitudes, instituciones y financiamiento que enfrentan los emprendimientos sociales en Iberoamérica restringe la capacidad de las OSC y las empresas. Así, las organizaciones deben desarrollar la capacidad de movilizar recursos existentes con eficacia para poder lograr un mejor desempeño. El estudio de las organizaciones arroja tres elementos importantes en este proceso:

- **Desarrollo y aprendizaje de competencias.** Las instituciones estudiadas revelaron su habilidad no sólo de acrecentar las capacidades individuales sino de desarrollarlas para convertirlas en competencias organizacionales. El proceso de desarrollo de competencias parece valerse y nutrirse de una fuerte receptividad y compromiso para aprender a hacer mejor las cosas. Esto sirve para promover un entorno organizacional de perfeccionamiento continuo. Las fuentes de aprendizaje utilizadas por las organizaciones de nuestra muestra fueron múltiples. Además de la capacitación formal, un enfoque más común y básico resultó el aprendizaje práctico basado en la experiencia, es decir, probar cosas nuevas y ver cómo funcionan, extrayendo lecciones de los triunfos y (sobre todo) de los fracasos. Muchas organizaciones adoptaron prácticas inteligentes de otras. Hubo en estas una gran disposición a aprender y a compartir el aprendizaje con terceros. Se reconocieron los beneficios mutuos del aprendizaje lateral y se lo buscó con una actitud activa.
- **Movilización de talentos.** La evolución de los emprendimientos sociales analizados estuvo marcada por el fortalecimiento constante en su dotación de talentos. En parte esto se consiguió con el desarrollo profesional de su propia nómina a través del aprendizaje sobre la propia experiencia. Pero además, las organizaciones contratan cada vez más individuos con habilidades que tradicionalmente eran escasas o de baja calidad en los planteles dedicados a emprendimientos sociales. Las juntas asesoras o de gobierno se utilizan como mecanismos para movilizar conocimiento especializado, credibilidad y redes externas. Cuando estas organizaciones consiguieron reclutar talento escaso y valioso, se concentraron en comprometer a estos nuevos recursos con la causa y retenerlos durante mucho tiempo con continuidad, algo importante en entornos inestables.
- **Estructuras y sistemas facilitadores.** Estas organizaciones crearon estructuras organizacionales y procesos administrativos que permitieron convertir las competencias individuales en capacidades organizacionales. Los formatos estructurales utilizados no son uniformes. Por ejemplo, algunas compañías crearon fundaciones corporativas separadas mientras que otras integraron las actividades sociales a sus estructuras existentes. En forma similar, las OSC desplegaron esquemas organizacionales muy

diversos. Asimismo, las organizaciones recurrieron a diferentes combinaciones de mecanismos financieros, con distintos grados de diversidad o dependencia financiera. En consecuencia, la clave no reside en la uniformidad sino en crear el ajuste estructural apropiado con la estrategia específica de cada organización, sus recursos y contexto a fin de incrementar la capacidad organizacional.

Adaptación organizacional

Las fuerzas contextuales que moldean el entorno de las organizaciones sociales en muchos países de América Latina tienden a crear un conjunto de desafíos y dinámicas diferentes de aquellos que se observan en los países más desarrollados del hemisferio norte. Los cambios políticos suelen ser abruptos y radicales. Las fluctuaciones y crisis económicas son frecuentes. Los niveles de riqueza son inferiores y la distribución del ingreso es muy desigual. Las normas culturales filantrópicas y la capacidad limitada restringen la movilización de recursos. Las capacidades institucionales están subdesarrolladas y las fuentes de talentos son escasas como resultado de las limitaciones de los sistemas educativos. Por lo tanto, los entornos operativos en muchos países de América Latina se caracterizan por un alto grado de inestabilidad e incertidumbre, severas limitaciones de recursos y dificultades culturales. Sin embargo, esto no significa que las fuerzas del contexto no presenten importantes desafíos a los emprendimientos sociales desarrollados en países más industrializados. El análisis del contexto español reveló muchos desafíos, como la necesidad de cambios en las políticas gubernamentales para presionar a las compañías con el fin de generar una mayor conciencia ambiental y responsabilidad social en el aspecto laboral y en otras áreas, así como limitaciones culturales a los emprendimientos sociales; y actores económicos y culturales que impiden la movilización de inversiones filantrópicas. Del mismo modo, los emprendimientos sociales españoles de más alto desempeño también enfrentaron presiones para introducir cambios en las fuerzas del contexto que moldean sus entornos operativos, si bien diferentes de los de sus pares de América Latina. Estas dificultades pueden traer aparejadas crisis externas o internas que amenazan a las organizaciones y ponen a prueba su capacidad de reacción. Una de las capacidades centrales que caracteriza a muchas de las organizaciones estudiadas en Iberoamérica es su adaptación a estas amenazas del entorno. Esta capacidad organizacional de *adaptación* parece estar compuesta de cuatro elementos clave:

- **Capacidad de adaptación de los líderes.** Ciertas habilidades en los líderes de las organizaciones parecen contribuir en forma significativa a esta capacidad de adaptación. La primera es una mentalidad inclinada a la resolución de problemas. Donde otros ven problemas, ellos ven oportunidades. Estos líderes son capaces de convertir las dificultades originadas por las fuerzas cambiantes del contexto en un nuevo y constructivo curso de acción para la organización. Saben cómo impulsar transformaciones. La adaptación no sólo es necesaria en tiempos de crisis, sino que constituye un imperativo para que una organización evolucione y progrese hacia etapas de desarrollo superiores. Esto requiere de los líderes la habilidad para adaptar sus estilos y roles a fin de ajustarse a las nuevas exigencias y necesidades de la organización.
- **Estrategia emergente.** Con frecuencia, la adaptación surge como resultado de la necesidad de enfrentar las demandas de una circunstancia o incidente específicos. En vez de limitarse a apagar fuegos inesperados, la organización con capacidad de adaptación incorpora la situación a la formulación de su estrategia. Esto otorga una ventaja a la hora de desarrollar una estrategia emergente, ya que utiliza la dinámica de adaptación a circunstancias contextuales nuevas como base para ajustar el pensamiento estratégico de la organización. Este ajuste se utiliza luego para revisar la planificación estratégica a más largo plazo.
- **Estabilización de valores.** La introducción de modificaciones estratégicas importantes, como cambios en los servicios centrales de una organización o en los enfoques y relaciones tradicionales, puede generar mucha tensión e inquietud en una organización. Estas transformaciones fundamentales suelen exceder la capacidad de cambio de la institución. Al parecer, las organizaciones que poseen valores sólidos y compartidos que generan un alto grado de compromiso cuentan con un sostén estabilizador que les permite sobrellevar cambios significativos. Sin embargo, resulta clave vincular la adaptación a estos valores. Los principios centrales de la organización proveen una guía para decidir qué adaptar y de qué manera. Asegurar la compatibilidad de los cambios de adaptación a los valores preserva el compromiso.
- **Estructuras y sistemas flexibles.** La adaptación suele comenzar con acciones individuales. No obstante, las organizaciones con alto nivel de adaptación desarrollan estructuras y sistemas que les

permiten ajustarse en forma constante. Su flexibilidad operativa pareciera facilitar el cambio. A medida que esta capacidad de adaptación se vuelve más y más arraigada, mejora la habilidad de la organización para reaccionar con eficiencia a los cambios y también su capacidad para interpretar el entorno, anticipar la necesidad de cambio y generar respuestas proactivas.

Gestión de grupos de interés

El desempeño de los emprendimientos sociales depende de las acciones de numerosos grupos que afectan o se ven afectados por las organizaciones. Por lo tanto, la gestión de estas relaciones y sus dinámicas tiene una importancia considerable para la gestión eficaz de esos emprendimientos. Los casos estudiados revelaron tres dimensiones de esta función esencial:

- **Identificación.** Las organizaciones con desempeño superior tienen una visión amplia e incluyente de los grupos de interés. Identifican los grupos o individuos que directa o indirectamente pueden afectar las acciones de los emprendimientos sociales o ser afectados por ellas. Estos grupos de interés son internos y externos. Gracias a esta perspectiva amplia, las organizaciones pueden crear mapas de grupos de interés que revelan quiénes necesitan supervisión y atención, y que vínculos reales o potenciales existen entre los diversos grupos.
- **Comprensión.** Además de identificar a los grupos de interés, las organizaciones invierten en familiarizarse con sus necesidades, expectativas, aspiraciones, recursos, percepciones y actitudes hacia la organización y sus actividades. Este conocimiento provee la base de información a partir de la cual los gerentes pueden adaptar los planes y acciones que resulten más convenientes para cada grupo.
- **Integración.** El desafío es cómo integrar a cada grupo de interés de la mejor manera, a fin de que sus competencias y activos puedan ser movilizados con la mayor eficacia para el logro de la propia misión, al tiempo que se satisfacen las necesidades de esos grupos. A mayor integración, mayor potencial para la creación de valor. Desde el punto de vista actitudinal, es importante que todos los grupos de interés sean considerados como contribuyentes y receptores en la proposición de valor.

Creación de alianzas

Una característica común de las organizaciones estudiadas era el establecimiento de alianzas con otras entidades. Esto se relaciona con los cuatro fenómenos previos en el sentido de que las alianzas son iniciativas emprendedoras que desarrollan capacidad adicional, pueden servir como mecanismos de adaptación a las exigencias contextuales y ser vehículos poderosos para profundizar las relaciones con grupos de interés clave. Las organizaciones han formado una amplia gama de colaboraciones: empresas con OSC u otras empresas; OSC con otras OSC; OSC y empresas con gobiernos, en forma separada o conjunta. Las alianzas no son panaceas; sin embargo, existe un reconocimiento generalizado entre estas organizaciones líderes en cuanto al valor e incluso la necesidad de las colaboraciones como un componente integral —aunque por supuesto no exclusivo— de las iniciativas de las organizaciones. Esto es consistente con las observaciones resultantes de la investigación previa y el libro de SEKN sobre 24 alianzas estratégicas entre OSC y empresas en América Latina; constituye de hecho una confirmación adicional¹. En este punto, vale la pena comentar cuatro aspectos:

- **Beneficios múltiples.** Las alianzas contribuyen a incrementar el desempeño al posibilitar uno o más de los siguientes factores: mayor escala, mayor eficiencia, alcance más amplio o penetración más profunda. Compartir recursos permite a los socios reducir los riesgos y los costos en comparación con un emprendimiento individual. La participación de los socios parece contribuir a generar una perspectiva de más largo plazo, un foco más preciso en la misión y una mayor congruencia con las prioridades estratégicas de la organización.
- **Complementariedad.** La creación de valor parece ser mayor cuando la colaboración moviliza recursos complementarios de cada socio. Cuando un socio contribuye con un activo que es vital para el proceso de valor y que ningún otro socio posee, el valor añadido por la colaboración se incrementa en forma significativa. Y cuando el activo es una de las capacidades centrales de la organización asociada, el efecto en la generación de valor se vuelve aún más intenso.
- **Relaciones.** La efectividad de la alianza depende en gran medida de la calidad de la relación entre los socios. Al crearse una alianza se deben superar barreras numerosas y complejas,

como las diferencias en culturas organizacionales, la comunicación deficiente y la escasa transparencia, los estereotipos y la desconfianza, entre otros. La conexión a nivel individual —la llamada química interpersonal— es importante para vencer estos obstáculos y desarrollar dinámicas de relaciones constructivas. Institucionalizar la gestión de la alianza y dotarla de profesionalismo también crea colaboraciones sólidas. El proceso de desarrollo de alianzas requiere tiempo y esfuerzos considerables.

- **Círculo virtuoso.** Las colaboraciones expanden la capacidad de responder a las necesidades de las comunidades y, por ende, mejoran las relaciones con estos grupos de interés. Esto, a su vez, incrementa la credibilidad y el poder de movilizar recursos adicionales, tanto a nivel interno como externo, lo que posibilita emprendimientos sociales complementarios y más beneficiosos. Cuando funciona de manera óptima, esta cadena de valor que se refuerza a sí misma permite que el emprendimiento mejore su desempeño en forma constante. Este alto nivel de desempeño de la alianza sólo resulta de una inversión permanente en la relación y en el aprendizaje de cómo reforzarla de modo continuo.

Alineamiento estratégico

La investigación realizada exploró un amplio conjunto de áreas de gestión centrales y cada capítulo reveló que es evidente que cada una de esas áreas contribuye de manera notable al desempeño. Sin embargo, la investigación también detectó que la naturaleza de las relaciones entre estas áreas constituye un factor de contribución aún más poderoso. Un mayor alineamiento de todos los componentes organizacionales produce mayor coherencia organizacional, lo que contribuye a una asignación de recursos más efectiva. Cabe destacar tres aspectos del alineamiento:

- **Factores de integración.** El liderazgo, la estrategia y la cultura organizacional parecen desempeñar roles particularmente importantes para lograr el alineamiento. En un sentido fundamental, los líderes son los artesanos y los custodios de la coherencia organizacional. Su tarea consiste en atender a la totalidad y asegurar que las piezas estén alineadas. La estrategia es el principal mecanismo de gestión que actúa como guía integradora para toda la organización. Es un punto de referencia compartido para todos los participantes de la entidad. La cultura de una organiza-

ción constituye el factor común que determina el comportamiento. Los valores y las normas arraigados en la cultura influyen de manera significativa en la implementación de la estrategia. Los emprendimientos sociales se basan en valores, de manera que la cultura tiene una importancia particular como fuerza orientadora y unificadora. El liderazgo, la estrategia y la cultura son elementos críticos para asegurar un ajuste efectivo con las siempre cambiantes fuerzas del entorno.

- **Vínculos organizacionales.** Si bien los factores de integración contribuyen de modo fundamental al alineamiento, no son suficientes. Es necesario también prestar una atención más específica a las áreas funcionales operativas. Las organizaciones que parecen tener un mayor alineamiento utilizan estructuras o procesos que permiten o incluso fuerzan a las distintas áreas funcionales a interactuar, coordinar y combinar esfuerzos. En el mejor de los casos, estos esfuerzos capturan todas las sinergias entre los componentes operativos a fin de que contribuyan de una manera óptima y como un todo al propósito central. De hecho, se construye una conexión interna que enlaza las piezas para que no permanezcan como elementos aislados. Los beneficios potenciales de estos vínculos se comprenderán mejor y se incrementarán notablemente si existe un alineamiento entre competencias individuales y organizacionales.
- **Sinergias de creación de valor.** El propósito central de los emprendimientos sociales es producir mejoras en la sociedad. Generar valor social constituye el objetivo fundamental y todo lo demás debe estar alienado hacia la concreción de este objetivo, tal como se describió en el marco conceptual presentado en el capítulo 1. Sin embargo, también se ha hecho hincapié, en particular en el capítulo 10, en los posibles beneficios derivados del alineamiento entre el valor social y el valor económico, tanto para las OSC como para los emprendimientos sociales de empresas. La premisa principal en este alineamiento es que parecen existir sinergias potenciales importantes entre la creación de valor económico y la creación de valor social. Con frecuencia, una contribuye a producir la otra. Si se capturan estas sinergias potenciales, la sostenibilidad del emprendimiento social se incrementa. Por el contrario, cuando existe un conflicto o un alineamiento deficiente entre ambos elementos, la fortaleza y la viabilidad del emprendimiento pueden quedar socavadas.

Perspectiva comparativa: la convergencia

Existen seis capacidades transversales clave que ofrecen una comprensión adicional importante de los emprendimientos sociales de mayor desempeño. La segunda parte del aprendizaje, tal como surge de la segunda pregunta de investigación planteada en el capítulo 1, consistió en ver qué nociones podían extraerse de la comparación de emprendimientos sociales implementados por compañías y por OSC.

Tradicionalmente, las OSC y las compañías han sido consideradas como organizaciones muy diferentes, que operan en distintas dimensiones y con propósitos divergentes. A lo largo del libro, se han identificado y analizado las semejanzas y diferencias entre las OSC y las empresas en cada área de gestión clave. Si bien existen muchas diferencias, esta investigación sugiere que los puntos de convergencia en todas estas áreas son múltiples y crecientes, incluidos los que fueron indicados en las capacidades transversales de la innovación emprendedora, desarrollo de capacidad, adaptación organizacional, gestión de grupos de interés, creación de alianzas y alineamiento estratégico. El papel de la corporación como un gran generador de valor social, además de valor económico, está en expansión y es cada vez más reconocido. Y, con frecuencia, ese rol involucra colaboraciones con las OSC. Esta investigación revela con claridad que los mundos de las empresas y de las OSC tienen mucho en común en lo que atañe a la dimensión de los emprendimientos sociales. Esto implica que las oportunidades de aprendizaje mutuo son numerosas.

Por lo tanto, sería útil que profesionales y académicos adoptaran una perspectiva más amplia e integradora; así podrán capturar las sinergias intelectuales y prácticas que existen en el terreno cada vez más compartido por las OSC y las empresas en su anhelo común por alcanzar el éxito en los emprendimientos sociales. Existen *diferencias de modalidad* que surgen de factores subyacentes que establecen diferencias fundamentales entre las OSC y las empresas, y *diferencias de grado* que derivan de factores que no serán limitaciones duraderas con la evolución de las prácticas. En ambas instancias, sin embargo, se advierte una tendencia hacia la convergencia. A continuación, se explorarán estas áreas de convergencia y las posibles oportunidades de aprendizaje.

- **Propósito y medios.** Las OSC tienen el propósito exclusivo de generar valor social, mientras que las empresas tienen propósitos mixtos, debido a que las actividades de valor social forman una parte de estas organizaciones. En consecuencia, la *centralidad de la misión social* será mayor en las OSC que en las empresas. No

obstante, cada vez más, en estas últimas las iniciativas sociales están siendo incorporadas a las misiones y sistemas de valor. Debido a la relación sinérgica, crear valor social además de valor económico se está convirtiendo en parte del propósito y el modelo de las compañías. Por lo tanto, en términos de propósito, parece existir cierta migración de las empresas hacia las OSC. En lo que se refiere a los medios, las actividades generadoras de ingresos están creciendo en importancia en las OSC, lo cual las asemeja a las compañías. Las motivaciones que impulsan a las empresas a comprometerse en emprendimientos sociales son una combinación de altruismo y utilitarismo, con carteras de actividades correspondientes a cada motivación. Esto también se aplica cada vez más a las OSC. En consecuencia, si bien es probable que las diferencias de propósito y medios persistan, las áreas de superposición son cada vez mayores. La formulación de propósito y misión constituye un área de aprendizaje mutuo entre las OSC y las empresas, al igual que el uso de la creación de valor económico como una herramienta para posibilitar la creación de valor social.

- **Rendición de cuentas.** Las empresas son responsables ante sus accionistas y deben demostrar la relevancia de las inversiones sociales para sus intereses económicos. Las OSC, por su parte, no pertenecen a nadie, si bien los donantes exigen cada vez más una mayor rendición de cuentas de los resultados producidos por los fondos provistos. Asimismo, parece existir una tendencia por parte de las empresas a definir a sus grupos de interés como más que simples accionistas, de modo que la rendición de cuentas comienza a abarcar grupos similares a los de las OSC. Así, manejar las relaciones con los grupos de interés, incluida la rendición de cuentas, también constituye un terreno de aprendizaje mutuo.
- **Movilización de recursos.** Los recursos financieros y humanos de las empresas y las OSC son diferentes, tanto cualitativa como cuantitativamente. Por ende, sus mecanismos de financiamiento difieren. Las OSC dependen mucho del mercado filantrópico externo y de algunos ingresos obtenidos, mientras que las compañías recurren en gran medida a fondos internos para financiar las actividades sociales. Sin embargo, la convergencia se incrementa en la medida en que las OSC obtienen más de sus ingresos y las corporaciones aprovechan más recursos externos. Muchas OSC utilizan voluntarios externos como un *medio* económico

para facilitar la prestación de sus servicios. Muchas compañías en Iberoamérica buscan crear oportunidades para que sus empleados realicen trabajo voluntario, a menudo con OSC con las que colaboran. Este trabajo voluntario es un *fin* en sí mismo, en el sentido de que constituye una fuente de satisfacción para los empleados y profundiza el compromiso con la compañía. Algunas OSC consideran el voluntariado como valioso de por sí. Por lo tanto, a pesar de las diferencias en algunos aspectos, la motivación y gestión de voluntarios son importantes para ambos tipos de organizaciones.

- **Diagnóstico de problemas y planificación.** Las corporaciones se caracterizan por su habilidad para analizar problemas y planificar acciones de un modo sistemático. Paradójicamente, muchas de las OSC estudiadas parecen analizar y planificar mejor que la mayoría de las empresas. Esto puede atribuirse a diferencias en el *nivel de conocimiento y aplicación de habilidades*. Algunas OSC poseen un mayor conocimiento técnico, están más familiarizadas con los problemas del sector social y son más capaces de diagnosticar con precisión. En este sentido, las empresas pueden aprender mucho de las OSC. En una fase inicial, algunas firmas piensan que las inversiones sociales son actividades complementarias o marginales que difieren en modalidad y propósito de sus actividades de negocios. En consecuencia, tal vez no inviertan tiempo o no reconozcan que las prácticas comerciales son aplicables a los análisis de proyectos sociales. Las empresas que han aplicado con eficiencia sus habilidades parecen hacerlo en las siguientes situaciones: 1) cuando alguien en la organización tiene pericia técnica en el área del problema social; 2) cuando la actividad social está muy relacionada con la actividad central del negocio; o 3) cuando existe un enfoque operativo que considera los programas sociales como equivalentes a cualquier otra inversión de la compañía.
- **Formalidad del proceso.** Este estudio revela que por regla general los emprendimientos sociales de las empresas suelen ostentar más formalidad en los procedimientos y la gestión que los de las OSC. Esto es una manifestación de la cultura y los procedimientos operativos estándar de las organizaciones de negocios que se traslada a la dimensión social, a pesar de que no siempre se aplica por completo, como se mencionó en el apartado previo. La cul-

tura organizacional de las OSC a menudo prioriza el compromiso y la convicción social, y adopta un enfoque menos formal en los procesos de gestión, muchas veces en detrimento de la eficiencia. Sin embargo, la formalización de los procedimientos es una capacidad que se aprende y la necesidad de aprovechar al máximo los recursos cada vez más escasos está llevando a las OSC a reforzar esta dimensión. De hecho, las demandas de los donantes o la competencia del mercado han estimulado a algunas OSC a lograr procesos de gestión muy formalizados. Estas organizaciones pueden aprender mucho sobre formalización de procesos y sistemas de gestión de las empresas.

- **Orientación de la acción.** Las OSC han tendido a ser más activas frente a los problemas sociales, mientras que las empresas se han inclinado a ser más reactivas, al menos en sus orígenes. Sin embargo, estas parecen migrar cada vez más de la disminución de riesgos reactiva o de las apelaciones a grupos de presión hacia estrategias activas a medida que se comprometen cada vez más en la dimensión social, y le asignan a esta un lugar más central en su estrategia corporativa. Las situaciones en que las empresas se han mostrado más activas parecen ser aquellas en las que el emprendimiento social surge directamente del modelo de negocios o cuando los valores de los líderes actúan como catalizadores.
- **Foco.** Lograr un foco estratégico ha sido una característica común de las OSC de alto desempeño y los emprendimientos sociales de empresas. En el proceso, sin embargo, han tenido que superar desafíos algo diferentes o resistir ciertos riesgos. En líneas generales, inicialmente las OSC se centran en la resolución de una necesidad social específica, pero luego deben resistir las presiones de *desvío* o *distracción* de la misión que resultan de las demandas de los donantes, las oportunidades de obtener ingresos o el deseo de agregar actividades nuevas para satisfacer las amplias necesidades de sus grupos de clientes. Las empresas, por su parte, suelen comenzar sus inversiones sociales en respuesta a un problema grave inmediato o a pedidos heterogéneos de los grupos de presión. Su desafío es lograr *claridad de misión y compatibilidad* de la generación de valor social con el resto de las actividades de valor económico de la compañía.
- **Medición.** La medición del desempeño es una tarea problemática tanto para las OSC como para los emprendimientos sociales

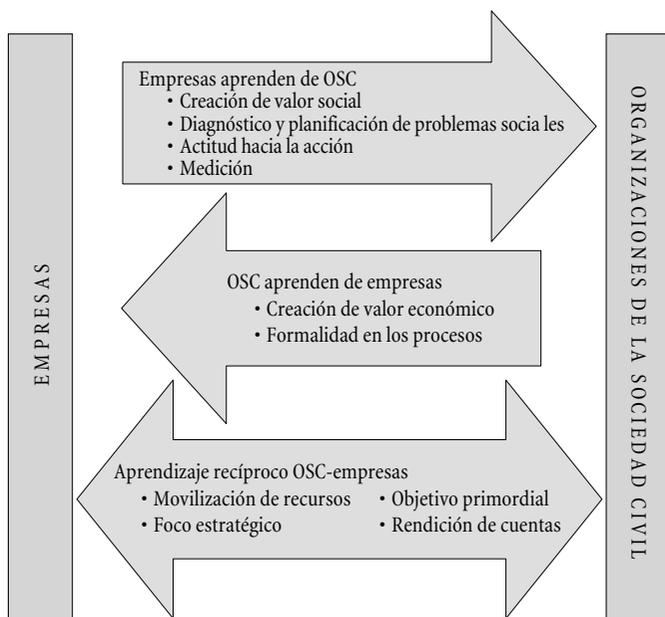
de empresas, debido a las complejidades inherentes a la hora de evaluar un fenómeno social, determinar sus causas e incorporar dimensiones de largo plazo. No obstante, las empresas parecen estar retrasadas con respecto a las OSC en este sentido. Mientras que las OSC a menudo han tenido que prestar mucha atención a las mediciones de desempeño a raíz de los requerimientos de información de sus donantes, las empresas, en general, no sufren un escrutinio externo tan exigente en sus actividades de inversiones sociales. Es posible que algunas compañías no consideren a sus actividades sociales como parte integral de sus operaciones y, en consecuencia, no las sometan a la misma evaluación rigurosa de retorno sobre la inversión que utilizan para las inversiones económicas. Asimismo, las empresas suelen considerar a las actividades sociales como acciones intrínsecamente buenas que, por lo tanto, no requieren evaluación de su impacto. Sin embargo, la práctica inteligente reconoce que la creación de valor social, como la generación de valor económico, requiere de la medición de desempeño porque se utilizan recursos escasos, que se deben aprovechar al máximo. A medida que las corporaciones líderes avancen en el alineamiento de sus estrategias de creación de valor económico y social, es probable que mejoren sus sistemas de medición del desempeño, de la misma manera en que aumentará su integración a los procesos de gestión. El área de desempeño constituye un espacio concreto en el que resultan necesarios los esfuerzos conjuntos de las empresas y las OSC para encarar mejor este problema común y complejo.

Del análisis comparativo precedente se desprende que existen diferencias sustanciales entre las OSC y los emprendimientos sociales de empresas, pero que también hay muchas similitudes y un claro acercamiento hacia la convergencia. El gráfico 11.1 resume algunas de las posibles oportunidades de aprendizaje mutuo entre OSC y empresas.

Reflexiones finales

Si bien es menester evitar las generalizaciones apresuradas a partir de esta muestra limitada y selectiva, resulta evidente que el alto nivel de desempeño surge de la combinación de prácticas inteligentes en las múltiples dimensiones de los emprendimientos sociales, a saber: liderazgo, estrategia, cultura, estructura organizacional, recursos humanos, financiamiento, gobierno y medición del desempeño. Este libro ha revelado

Gráfico 11.1
Oportunidades de aprendizaje mutuo



algunas de las prácticas inteligentes utilizadas por empresas y OSC, y ha presentado los marcos conceptuales necesarios para analizar cada una de estas dimensiones. También ha identificado las capacidades transversales de innovación emprendedora, desarrollo de capacidad, adaptación organizacional, gestión de grupos de interés, creación de alianzas y alineamiento estratégico como factores determinantes del desempeño. Confiamos en que este libro promueva el desarrollo de investigaciones adicionales que amplifiquen y profundicen nuestra comprensión de los aspectos clave del éxito de los emprendimientos sociales de las OSC y las empresas que hemos postulado en nuestros hallazgos. Esperamos que nuestros colegas académicos tomen el análisis realizado y las lecciones que se ofrecen en cada capítulo como posibles caminos por explorar en futuras investigaciones. Si bien esta investigación ha aportado una nueva mirada al desarrollo de emprendimientos sociales en Iberoamérica, se deben estudiar las experiencias de otras entidades, tanto del sector privado como del sector social, para generar un conocimiento mayor y más cabal.

Los análisis realizados indican claramente que muchos de los ingredientes que contribuyen a un alto nivel de desempeño en otros contextos se aplican también a Iberoamérica. No obstante, la investigación ha revelado que el carácter económico, político y social relativamente volátil de los entornos latinoamericanos, sumado a la escasez de recursos y el subdesarrollo institucional, han generado desafíos y respuestas diferentes en términos de prácticas inteligentes. Sería útil investigar con mayor profundidad la importancia relativa de las fuerzas contextuales y las distintas alternativas posibles para manejarlas.

La presente investigación ha encarnado un esfuerzo sin precedentes para realizar un análisis comparativo de OSC y emprendimientos sociales de empresas. Como tal, puede considerarse como una contribución inicial al desarrollo de una teoría de convergencia de emprendimientos sociales basada en un trabajo de campo. Esperamos que otros se unan a esta tarea de construcción teórica tanto a nivel conceptual como en el ámbito de investigación.

Por último, deseamos expresar nuestra ferviente esperanza de que este libro sirva para fortalecer las prácticas de gestión social de los líderes de OSC y empresas, y fomentar los intercambios fértiles entre ambos sectores con el fin de progresar en nuestra búsqueda colectiva de desarrollo social a través de la excelencia en los emprendimientos sociales.

Notas

- 1 Véase James Austin et al., 2005.

Bibliografía

- Alter, Catherine. "Bureaucracy and Democracy in Organizations: Revisiting Feminist Organizations". En *Private Action and the Public Good*, Walter W. Powell y Elisabeth Stephanie Clemens (eds.), 258–71. New Haven, CT: Yale University Press, 1998.
- Andrews, Kenneth. *El concepto de estrategia en la empresa*. Pamplona: Ediciones Universidad de Navarra S.A., 1977.
- . *The Concept of Corporate Strategy*. Rev. ed. Homewood, Ill.: R. D. Irwin, 1980.
- Andringa, Robert C. y Theodore Wilhelm Engstrom. *Nonprofit Board Answer Book: Practical Guidelines for Board Members and Chief Executives*. Washington, DC: National Center for Nonprofit Boards, 1998.
- Ansoff, H. Igor. *Corporate Strategy; an Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. Nueva York: McGraw-Hill, 1965.
- Arenas, Daniel y Alfred Vernis. "Intégrer la responsabilité sociale dans la stratégie de l'entreprise". *Les Echos*, 25 de noviembre de 2004.
- Austin, James E. *The Collaboration Challenge: How Nonprofits and Businesses Succeed through Strategic Alliances*. 1ra. ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers, 2000.
- Austin, James, Gustavo Herrero y Ezequiel Reficco. "La nueva ruta: alianzas sociales estratégicas". *Harvard Business Review América Latina* 82, no. 12 (diciembre de 2004): 42–56.
- Austin, James, Herman B. Leonard y James W. Quinn. "Timberland: Commerce and Justice". En Caso HBS No. 9-305-002. Boston: Harvard Business School Publishing, 2004.
- Austin, James y Cate Reavis. "Starbucks and Conservation International". En Caso HBS No. 9-303-055. Boston: Harvard Business School Publishing, 1996.
- Austin, James, Ezequiel Reficco, Gabriel Berger, Rosa Maria Fischer, Roberto Gutiérrez, Mladen Koljatic, Gerardo Lozano y Enrique Ogliastris. *Alianzas sociales en América Latina. Enseñanzas extraídas de colaboraciones entre el sector privado y organizaciones de la sociedad civil*. Washington, DC: Banco Interamericano de Desarrollo, 2005.
- Axelrod, Nancy. "Board Leadership and Board Development". En *The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management*, Robert D. Herman (ed.), 119–36. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1994.
- . *Creating and Renewing Advisory Boards: Strategies for Success*. Washington, DC: National Center for Nonprofit Boards, 1991.
- Bader, Barry. *Planning Successful Board Retreats: A Guide for Board Members and Chief Executives*. Washington, DC: National Center for Nonprofit Boards, 1990.

- Bass, Bernard M. y Bruce J. Avolio. *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.
- Baty, David, Mark Ambler y Helen Graham. *Sustaining Value through People*. European Business Forum, otoño de 2003 [citado el 21 de diciembre de 2005]. Disponible en: http://www.ebfonline.com/main_feat/trends/trends.asp?id=436.
- Bebchuk, Lucian Arye. *The Case for Increasing Shareholder Power*. Harvard Law School, diciembre de 2004 [citado el 30 de abril de 2005]. Disponible en: <http://www.law.harvard.edu/faculty/bebchuk/pdfs/04.Bebchuk.case-empowering-shareholders.pdf>.
- Becker, Brian E., Mark A. Huselid y David Ulrich. *The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2001.
- Ben-Ner, Avner y Theresa van Hoomissen. "The Governance of Nonprofit Organizations: Law and Public Policy". En *Nonprofit Management and Leadership* 4, no. 4 (1994): 393–414.
- Berger, Gabriel y María Poli. *Manual para el fortalecimiento de consejos directivos de organizaciones sin fines de lucro*. Buenos Aires: Foro del Sector Social, 2000.
- Bohlander, George, Scott Snell y Arthur Sherman. *Administración de recursos humanos*. México, DF: International Thomson Editores, 2001.
- Boschee, Jerr. "Merging Mission and Money: A Board Member's Guide to Social Entrepreneurship". Washington, DC: National Center for Nonprofit Council, 1998.
- . "Social Entrepreneurship: Some Nonprofits Are Not Only Thinking the Unthinkable, They're Doing It - Running a Profit". En *Across the Board: The Conference Board Magazine*, marzo de 1995, 20–25.
- Bowen, William G. "When a Business Leader Joins a Nonprofit Board". En *Harvard Business Review* (septiembre de 1994).
- Bryson, John M. "Strategic Planning". En *International Encyclopedia of Public Policy and Administration*, Jay M. Shafritz (ed.). Boulder: Westview Press, 1998.
- . *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. 1ra. ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1988.
- Carter, Colin B. y Jay William Lorsch. *Back to the Drawing Board: Designing Corporate Boards for a Complex World*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2004.
- Carver, John. *Boards That Make a Difference: A New Design for Leadership in Nonprofit and Public Organizations*. 1ra. ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers, 1990.
- Carver, John y Miriam Mayhew Carver. *Reinventing Your Board: A Step-by-Step Guide to Implementing Policy Governance*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1997.

- Casado, Tania y Rosa María Fischer. "Natura-Ekos: From the Forest to Cajamar". En Caso SEKN No. SKE016. Boston, MA: Harvard Business School Publishing, 2003.
- Chait, Richard. *How to Help Your Board Govern More and Manage Less*. Washington, DC: National Center for Nonprofit Boards, 1993.
- Chait, Richard, Thomas P. Holland y Barbara E. Taylor. *The Effective Board of Trustees*. Phoenix, AZ: Oryx Press, 1993.
- . *Improving the Performance of Governing Boards*. Phoenix, AZ: Oryx Press, 1996.
- Chait, Richard, William P. Ryan y Barbara E. Taylor. *Governance as Leadership: Reframing the Work of Nonprofit Boards*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2005.
- Chandler, Alfred Dupont. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge: M.I.T. Press, 1962.
- Chu, Michael. "ACCIÓN International: Maintaining High Performance through Time". En Caso HBS No. 9-304-095. Boston, MA: Harvard Business School Publishing, 2004.
- Collins, Jim. *Empresas que sobresalen*. Bogotá: Grupo Editorial Norma, 2002.
- Davis, Lee. *The NGO Entrepreneur: Nonprofit in Purpose, for-Profit in Approach*. Institute for Soviet and American Relations, 2004 [citado el 21 de diciembre de 2005]. Disponible en: <http://www.isar.org/pubs/ST/NGOselffunding48.html>.
- Dees, Gregory. "Enterprising Nonprofits". En *Harvard Business Review Article*, 1/1 1998.
- Dees, J. Gregory, Jed Emerson y Peter Economy. *Strategic Tools for Social Entrepreneurs: Enhancing the Performance of Your Enterprising Nonprofit*. Nueva York, NY: Wiley, 2002.
- Drucker, Peter. *Dirección de instituciones sin fines de lucro*. Buenos Aires: El Ateneo, 1992.
- . "What Business Can Learn from Nonprofits". En *Harvard Business Review*, 1/7 1989.
- Fisher, John. *Getting Started and the Board of Directors*. Ottawa: Voluntary Action Directorate, 1986.
- Fitz-enz, Jac y Barbara Davison. *How to Measure Human Resources Management*. 3ra. ed. Nueva York: McGraw-Hill, 2002.
- Fleury, Maria Tereza Leme y Rosa María Fischer. *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Editora Atlas, 1996.
- Forbes, Daniel P. "Measuring the Unmeasurable: Empirical Studies of Nonprofit Organization Effectiveness from 1977 to 1997". En *Nonprofit And Voluntary Sector Quarterly* 27, no. 2 (junio de 1998): 183–202.
- Foster, William y Jeffrey Bradach. "Should Nonprofits Seek Profits?" En *Harvard Business Review* (febrero de 2005).

- Freeman, R. Edward. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman, 1984.
- Gimbert, Xavier et al. *Cómo elaborar un plan estratégico en la empresa*. Madrid: Cinco Días-ESADE, 1999.
- Golensky, Martha. "The Board-Executive Relationship in Nonprofit Organizations: Partnership or Power Struggle?" En *Nonprofit Management & Leadership* 4, no. 2 (1993): 177–92.
- Grayson, David y Adrian Hodges. *Everybody's Business*. Nueva York, NY: Dorling Kindersley Publishing, 2001.
- Green, Jack y Donald Griesinger. "Board Performance and Organizational Effectiveness in Nonprofit Social Services Organizations". En *Nonprofit Management & Leadership* 6, no. 4 (1996): 381–402.
- Greenleaf, Robert K. *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Nueva York, NY: Paulist Press, 1977.
- Greiner, Larry E. "Evolution and Revolution as Organizations Grow". En *Harvard Business Review* 76 (1998): 55–68.
- Grossman, Allen y Daniel Curran. "EMCF: A New Approach at an Old Foundation". En Caso HBS No. 9-302-090. Boston, MA: Harvard Business School Publishing, 2002.
- Grummon Nelson, Judith. *Six Keys to Recruiting, Orienting, and Involving Nonprofit Board Members*. Washington, DC: National Center for Nonprofit Boards, 1995.
- Handy, Charles. "The Search for Meaning: A Conversation with Charles Handy". En *Leader to Leader*, verano de 1997.
- Hardin, Garrett. "The Tragedy of the Commons". En *Science* 162 (1968): 1243–48.
- Harris, Margaret. "Clarifying the Board Role: A Total Activities Approach". En *Governing, Leading, and Managing Nonprofit Organizations: New Insights from Research and Practice*, Dennis R. Young, Robert M. Hollister y Virginia Ann Hodgkinson (eds.), xxviii, San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers, 1993.
- Hart, S. L. "Intentionality and Autonomy in Strategy-Making Process: Modes, Archetypes, and Firm Performance". En *Advances in Strategic Management* 7 (1991): 97–127.
- Hartog, Deanne N. Den, Robert J. House, Paul J. Hanges, Peter W. Dorfman, S. Antonio Ruiz-Quintanilla et al. (junto al resto de los coautores del proyecto de investigación GLOBE, de 61 países). "Culture Specific and Cross-Culturally Generalizable Implicit Leadership Theories: Are Attributes of Charismatic/Transformational Leadership Universally Endorsed?". En *Leadership Quarterly* 10 (1999).
- Hatry, Harry. *Performance Management*. Washington, DC: Urban Institute Press, 1999.

- Henderson, Bruce D. *Henderson on Corporate Strategy*. Cambridge, MA: Abt Books, 1979.
- Herman, Robert D. y David O. Renz. "Theses on Nonprofit Organizational Effectiveness". En *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 28, no. 2 (1999): 107–26.
- Herman, Robert D. y Jon Van Til. *Nonprofit Boards of Directors: Analyses and Applications*. New Brunswick: Transaction Publishers, 1989.
- Herman, Robert y Dick Heimovics. "Executive Leadership". En *The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management*, Robert D. Herman (ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1994.
- Herman, Robert, David Renz y Richard Heimovics. "Board Practices and Board Effectiveness in Local Nonprofit Organizations". En *Nonprofit Management and Leadership* 7, no. 4 (1997): 373–85.
- Herzlinger, Regina. "Can Public Trust in Nonprofits and Governments Be Restored?". En *Harvard Business Review* (marzo de 1996): 97–107.
- . "Effective Oversight: A Guide for Nonprofit Directors". En *Harvard Business Review* (julio de 1994): 4–12.
- Holland, Thomas. "Self-Assessment by Nonprofit Boards". En *Nonprofit Management and Leadership* 2, no. 1 (1991): 25–36.
- . *How to Build a More Effective Board*. Washington, D.C.: National Center for Nonprofit Boards, 1998.
- Holland, Thomas y Douglas Jackson. "Strengthening Board Performance: Findings and Lessons from Demonstration Projects". En *Nonprofit Management and Leadership* 9, no. 2 (1998).
- Holliday, Charles, Stephan Schmidheiny y Philip Watts. *Walking the Talk: The Business Case for Sustainable Development*. Sheffield: Greenleaf Publishing, 2002.
- House, Robert J., Paul J. Hanges, Mansour Javidan, Peter W. Dorfman y Vipin Gupta (eds). *Culture, Leadership, and Organizations: The Globe Study of 62 Societies, Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Program*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2004.
- Howe, Fisher. *The Board Member's Guide to Strategic Planning*. Washington, DC: National Center for Nonprofit Boards, 1997.
- Hughes, Patricia y William Luksetich. "Nonprofit Arts Organizations: Do Funding Sources Influence Spending Patterns?" En *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 33, no. 2 (2004): 203–20.
- Ingram, Richard T. *Ten Basic Responsibilities of Nonprofit Boards*. Washington, D.C.: National Center for Nonprofit Boards, 1988.
- Intermón Oxfam. *Intermón Oxfam, Quiénes Somos*. Intermón Oxfam, 2005 [citado el 19 de enero de 2006]; disponible en: <http://www.intermonoxfam.org/page.asp?id=56>.

- Jackson, Douglas y Thomas Holland. "Measuring the Effectiveness of Nonprofit Boards". En *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 27, no. 2 (1998): 159–82.
- Johnson, Gerry y Kevan Scholes. *Dirección estratégica*. Madrid: Prentice Hall, 2001.
- Kanter, Rosabeth Moss. "From Spare Change to Real Change: The Social Sector as Beta Site for Business Innovation". En *Harvard Business Review* (1999): 122–32.
- Kaplan, Robert S. "Is Your Board Really Delivering Value?" *Strategy & Innovation*, 15 de marzo de 2004.
- . "Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations". En *Nonprofit Management and Leadership* 11, no. 3 (2001): 353-70.
- Kaplan, Robert S. y Michael E. Nagel. "Improving Corporate Governance with the Balanced Scorecard". National Association of Corporate Directors, marzo de 2004.
- Knauff, E. B., Renee A. Berger y Sandra T. Gray. *Profiles of Excellence: Achieving Success in the Nonprofit Sector*. 1ra. ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers, 1991.
- Knoke, David. *Organizing for Collective Action: The Political Economies of Associations*. Nueva York: Aldyne de Gruyter, 1990.
- Knoke, David y James R. Wood. *Organized for Action: Commitment in Voluntary Associations*. New Brunswick, NJ: Rutgers University Press, 1981.
- Laville, Jean-Louis y Marthe Nyssens. "The Social Enterprise: Towards a Theoretical Socio-Economic Approach". Trabajo presentado en la conferencia L'Impresa Sociale En Prospettiva Comparata, Trento, Italia, 13–15 de diciembre de 2001.
- Letts, Christine, William P. Ryan y Allen Grossman. *High Performance Nonprofit Organizations: Managing Upstream for Greater Impact, Nonprofit Law, Finance, and Management Series*. Nueva York: Wiley, 1999.
- Lightfoot, Robert. *Note on Corporate Governance Systems: The United States, Japan, and Germany*. Boston, MA: Harvard Business School Publishing, 1991.
- Lorange, Peter. *Corporate Planning: An Executive Viewpoint*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1980.
- Lorsch, Jay y Krishna Palepu. "Limits to Board Effectiveness". Boston, MA: Working Papers. Harvard Business School, 2003.
- McFarlan, F. Warren. "Working on Nonprofit Boards: Don't Assume the Shoe Fits". En *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre de 1999.
- Middleton, Melissa. "Nonprofit Boards of Directors: Beyond the Governance Function". En *The Nonprofit Sector: A Research Handbook*, Walter W. Powell (ed.), 141–53. New Haven: Yale University Press, 1987.

- Miles, Raymond E. y Charles C. Snow. *Organizational Strategy, Structure, and Process*. *Stanford Business Classics*. Stanford: Stanford University Press, 2003.
- Mintzberg, Henry. "Crafting Strategy". En *Harvard Business Review* (julio-agosto de 1987).
- . *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Editorial Ariel S.A., 1984.
- Mintzberg, Henry, Bruce Ahlstrand y Joseph Lampel. *Safari a la estrategia*. Buenos Aires: Granica, 1999.
- Mintzberg, Henry y James Brian Quinn. *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*. 2da. ed. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1991.
- Moore, Mark. "The Public Value Scorecard: A Rejoinder and an Alternative to 'Strategic Performance Measurement in Nonprofit Organizations'". En *Working Paper 18*. Boston, MA: The Hauser Center for Nonprofit Organizations, Harvard University, 2003.
- Moore, Mark H. "Managing for Value: Organizational Strategy in for-Profit, Nonprofit, and Governmental Organizations". En *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 29, no. 1 (2000): 183–204.
- Moore, Mark Harrison. *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1995.
- Morgan, Gareth. *Imágenes de la organización*. México DF: Ediciones Alfaomega, 1991.
- Mueller, Robert K. *Smarter Board Meetings: For Effective Nonprofit Governance*. Washington, DC: National Center for Nonprofit Boards, 1992.
- Mugabe, John. "Capacity Development Initiative. Scientific and Technical Capacity Development: Needs and Priorities". New York, NY: GEF-UNEP, 2000.
- Murray, Vic. "Improving Board Performance". En *The Philanthropist* 13, no. 4 (1996).
- NCVO. *The Good Trustee Guide: A Resource Organiser for Members of Governing Bodies of Unincorporated Charities and Charitable Companies*. Londres: National Council of Voluntary Organizations, 1997.
- Nohria, Nitin, William Joyce y Bruce Roberson. "What Really Works". En *Harvard Business Review* (julio de 2003): 43–52.
- O'Connell, Brian. *The Board Member's Book: Making a Difference in Voluntary Organizations*. Nueva York, NY: Foundation Center, 1985.
- O'Neill, Michael. "Ethical Dimensions of Nonprofit Administration". En *Nonprofit Management & Leadership* 3, no. 2 (1992): 199–214.
- Payne, Adrian, David Ballantyne y Martin Christopher. "A Stakeholder Approach to Relationship Marketing Strategy". En *European Journal of Marketing* 39, no. 7/8 (2005): 855–71.

- Pérez, Felipe. "Posada Amazonas". En Caso SEKN No. SKE002. Boston, MA: Harvard Business School Publishing, 2003.
- Porter, Michael E. *The Competitive Advantage of Nations*. Nueva York, NY: The Free Press, 1990.
- . *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Nueva York y Londres: Free Press; Collier Macmillan, 1985.
- . *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Nueva York: Free Press, 1980.
- Porter, Michael E. y Mark R. Kramer. "The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy". En *Harvard Business Review* 80, no. 12 (2002): 48–62.
- . "Philanthropy's New Agenda: Creating Value". En *Harvard Business Review* (noviembre de 1999): 121–30.
- Porter, Michael E. y Victor E. Millar. "How Information Gives You Competitive Advantage". En *Harvard Business Review* (1985).
- Prahalad, C. K. y Allen Hammond. "Serving the World's Poor, Profitably". En *Harvard Business Review* (septiembre de 2002).
- Quinn, James Brian. *Strategies for Change: Logical Incrementalism, Irwin Series in Management and the Behavioral Sciences*. Homewood, Ill.: R.D. Irwin, 1980.
- Rochlin, Steve, Kathleen Witter, Philip Monaghan y Vicky Murray. "Putting the Corporation into Corporate Responsibility". En *AccountAbility Forum*, no. 5, marzo de 2005.
- Rusch, Robin. *Do Nonprofits Have Value?* Interbrand, 29 de julio de 2002 [citado el 13 de abril de 2005]. Disponible en: http://www.brandchannel.com/features_effect.asp?pf_id=110.
- Saidel, Judith y Alissandra D'Aquanni. *Expanding the Governance Construct: Functions and Contributions of Nonprofit Advisory Groups*. Washington, DC: The Aspen Institute, 1999.
- Sawhill, John. «Mission Impossible? Measuring Success in Nonprofit Organizations». En *Social Enterprise Series*. Boston: Harvard Business School Publishing, 2000.
- Schein, Edgar H. *Organizational Culture and Leadership*. 2da ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1992.
- Scully, Maureen A. y Mary C. Gentile. *Corporate Governance Revisited: What Do We Know and What Do We Teach Future Business Leaders?* The Aspen Institute, Business and Society Program, enero de 2004 [citado el 23 de diciembre de 2005]. Disponible en: http://www.caseplace.org/commentary/commentary_show.htm?doc_id=255868.
- Sen, Amartya Kumar. *Poverty and Famines: An Essay on Entitlement and Deprivation*. Oxford: Clarendon Press, 1981.

- Senge, Peter. *La quinta disciplina. Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Barcelona: Granica, 1999.
- Slesinger, Larry. *Self-Assessment for Nonprofit Governing Boards*. Washington, DC: National Center for Nonprofit Boards, 1991.
- Smith, David Horton y Ce Shen. “Factors Characterizing the Most Effective Nonprofits Managed by Volunteers”. En *Nonprofit Management & Leadership* 6, no. 3 (1996): 271–89.
- Spickett-Jones, J. Graham, Philip J. Kitchen y Jon D. Reast. “Social Facts and Ethical Hardware: Ethics in the Value Proposition”. En *Journal of Communication Management* 8, no. 1 (2003): 68–83.
- Stern, Gary J. *The Drucker Foundation Self-Assessment Tool: Process Guide*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers, 1998.
- Stiefvater, Ellen. *Entrepreneurial Community Development: Exploring Earned-Income Activities and Strategic Alliances for Community-Development Nonprofits*. Joint Center for Housing Studies, Harvard University, noviembre de 2001 [citado el 21 de diciembre de 2005]. Disponible en: http://www.innovations.harvard.edu/redirect.html?id=5051&url=http%3A%2F%2Fwww.jchs.harvard.edu%2Fpublications%2Fcommunitydevelopment%2Fstiefvater_w01-12.pdf.
- Stout, William D. “A New Way to Evaluate Your Organization’s Performance: Measure Your Use of Time”. En *Nonprofit World* 19, no. 4 (2001): 28–31.
- Tassinari, Robert. *Le Rapport Qualité/Prix*. Paris: Les éditions d’organisation, 1985.
- Taylor, Barbara E., Richard P. Chait y Thomas P. Holland. “The New Work of the Nonprofit Board”. En *Harvard Business Review* (septiembre de 1996): 36–46.
- Vernis, Alfred, María Iglesias, Beatriz Sanz y Ángel Sáiz. *Los retos en la gestión de las organizaciones no lucrativas*. Barcelona: Granica, 2004.
- Vernis, Alfred, María Iglesias, Beatriz Sanz, María Solernou, Pau Vidal, y Jaume Urgell. *La gestión en las organizaciones no lucrativas*. Barcelona: Editorial Deusto, 1998.
- VV. AA. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* (número especial sobre branding en OSC) 10, no. 12 (mayo de 2005).
- Wood, Miriam. *Nonprofit Boards and Leadership*. San Francisco, CA: Jossey Bass Publishers, 1996.
- Young, Dennis. “Executive Leadership in Nonprofit Organizations”. En *The Nonprofit Sector: A Research Handbook*, Walter Powell (ed.), 167–79. New Haven: Yale University Press, 1987.

Página en blanco a propósito

Lista de coautores y colaboradores

Un proyecto de investigación colectiva como este hubiese sido imposible de llevar adelante sin el trabajo de un gran número de profesionales. Los nombres de los coautores de este libro se mencionan en la portada. Pero este proyecto no hubiese visto la luz sin el compromiso y el trabajo intenso de un grupo adicional de colaboradores, afiliados a las instituciones socias de SEKN. Seguidamente presentamos una lista de todos aquellos que participaron en la elaboración de este libro, tanto coautores como colaboradores, agrupados según su pertenencia institucional. Los asteriscos señalan los nombres de los académicos que tuvieron la responsabilidad de liderar sus respectivos equipos.

Escuela de Graduados en Administración y Dirección de Empresas (EGADE)

Héctor Díaz

Norma Hernández

Gerardo Lozano*

Angel Maass

Carlos Romero

Loretta Serrano

Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas (ESADE)

Daniel Arenas

Sandra Benveniste

Heloise Buckland

Verónica Figueroa

Maria Parareda

Angel Saz-Carranza

Alfred Vernis*

Marc Vilanova

Tamyko Ysa

Fundação Getúlio Vargas (FGV)

Mário Aquino Alves*

Rubens da Costa Santos

Flávio Carvalho de Vasconcelos

Mary Cheng

Silvia Craveiro

Fabio Luiz Mariotto

Janaína Mattos

Lilia Asuca Sumiya

Adriana Wilner

Harvard Business School (HBS)

James Austin*

Michael Chu

Gustavo Herrero

Ezequiel Reficco

Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE)

Luis Noel Alfaro	Enrique Ogliastri*
Forrest Colburn	Felipe Pérez
Arturo Condo	Andrea Prado
Guillermo Edelberg	Lawrence Pratt
Juliano Flores	Natalia Vasquez
John Ickis	Jorge Vinicio Murillo
Francisco Leguizamón	Ann Tartre
Mateo Lesizza	

Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA)

Josefina Bruni	María Helena Jaen
Rosa Amelia González	Patricia Márquez*
Milko González	Ramón Piñango
Henry Gómez	

Pontificia Universidad Católica de Chile (PUCCH)

Mladen Koljatic*	Mónica Silva
------------------	--------------

Universidad de los Andes (Uniandes)

Andrés Barragán	Raúl Sanabria
Roberto Gutiérrez*	Diana Trujillo
Iván Darío Lobo	Elsa Margarita Uribe (PUJ)

Universidad de San Andrés (UdeSA)

Gabriel Berger*	Cecilia Rena
Carolina Gowland	Mario Roitter

Universidad del Pacífico (UP)

Luis Camacho	Felipe Portocarrero*
Martha Chávez	Andrea Portugal
Elsa Del Castillo	Cynthia Sanborn
James Loveday	Bruno Tarazona
Oswaldo Molina	

Universidade de São Paulo (USP)

Monica Bose	Elidia Novaes
Paulo da Rocha Borba	João Teixeira
Rosa Maria Fischer*	

ÍNDICE DE MATERIAS

Página en blanco a propósito

ÍNDICE DE MATERIAS

A

ACHS (Asociación Chilena de Seguridad), 2, 14, 37, 38, 75, 150, 192, 208, 213, 218, 238–239, 245, 266–274, 276

Acindar S.A., 11, 67, 143, 155, 174, 191, 194, 217, 235; *véase también* Fundación Acindar

Acosama (Asociación Comunal de Salud, Agua y Medio Ambiente), 2, 13, 26, 183, 192, 218, 245, 291; *véase también* Fundación Acosama

adaptación, 314–316 ; cultura organizacional y, 85, 96, 97, 102, 106, 156, 158–159; estrategia y, 56, 315; estructura organizacional y, 156, 158–159; valores y, 315

África, 17, 46, 100, 185, 292

Albala, Alberto, 98

Alcatraz, 19, 293; *véase también* CARST

Alfaro, Luis Noel, 338

alineamiento, 6, 312, 318–320, 325; creación de valor y, 306; cultura organizacional y, 95, 99, 120, 124; estrategia y, 56–58, 60, 64, 80, 81, 159; estructura organizacional y, 142, 159; gestión de recursos humanos y, 164; liderazgo y 23, 30–32, 47; medición del desempeño/gestión y, 258–259, 279; viabilidad financiera y, 187, 190, 193–197, 207, 216

Alpina Productos Alimentarios, 1, 14, 28, 42, 67, 96, 98, 132, 133, 169, 217, 235, 246

Alves, Mário Aquino, xi, 337

Amoroso, Sérgio, 98, 103, 235

Ancash (Asociación Ancash), 232

Andrews, Kenneth, 54

Antamina Compañía Minera, *véase* CMA

aprendizaje lateral, 147, 149–150, 313

aprendizaje organizacional, condiciones para, 180–185

Arango, Carlos, 41, 115

Arcor (empresa), 11, 47, 67, 103, 170, 174, 181, 217, 235, 261; *véase también* Fundación Arcor

Arenas, Daniel, 337

Argentina, 2, 5, 10–11, 47, 67, 76, 103, 138, 143, 145, 170, 171, 174, 175, 181–182, 194, 211, 217, 218, 219, 232, 235, 240, 244, 290, 291, 299

Arguedas, Rodolfo, 32, 33

Arias, Roberto, 41, 114

Asia, 17, 46, 59, 100, 185, 292

Asociación Atocongo, 16, 97, 101, 139, 141, 168, 232, 233; *véase también* Cementos Lima

Asociación Chilena de Seguridad, *véase* ACHS

Asociación Civil Labor, *véase* Labor

Asociación Comunal de Salud, Agua y Medio Ambiente, *véase* Acosama

Asociación Probienestar de la Familia Colombiana, *véase* Profamilia

Austin, James, vii, viii, 337

AVINA, *véase* Fundación AVINA

B

Banco Mundial, 219

Bänziger, Max, 42

Barragán, Andrés, 338

benchmarking, 263; *véase también* marco de referencia y parámetro de referencia

Benveniste, Sandra, 337

Berger, Gabriel, xi, 338

Biondi-Morra, Brizio, ix

Bolaños-Cacho, Jaime, 28

Borba, Paulo da Rocha, 338

Bose, Monica, 338

Brasil, 2, 5, 11–13, 71, 92, 98, 101, 105, 109, 113, 115, 116, 119, 133, 138, 139, 150, 172, 176, 179, 217–219, 235, 236, 242, 247, 289, 294, 295, 303

Bruni, Josefina, 338

Buckland, Heloise, 337

Business Council for Sustainable Development, 66

C

C. A. Ron Santa Teresa, *véase* CARST

cadena de evaluación del desempeño 257, 258, 276

Caja Colombiana de Subsidio Familiar, *véase* Colsubsidio

Camacho, Luis, 338

- Camino Real, 19; *véase también* CARST
campo de acción, estructura
organizacional y, 145
- Canadá, 2
- CANTV (Compañía Anónima Nacional
de Teléfonos de Venezuela), 18,
31–32, 98, 99, 135, 154, 168, 191,
192, 196, 199–201, 206, 217, 236,
239
- capacidad de coordinación, liderazgo y,
44–46
- capacidad operacional, estrategia y, 72–79
- Carioca, 68, 75; *véase también* FPP
- Cáritas (red de la Iglesia Católica), 16, 294
- Carranza, Luis, 100
- Carreras, Ignasi, 46–47
- CARST 18–19, 24
- Carvalho de Vasconcelos, Flavio, 337
- CCA (Corporación de Compañías
Agroindustriales), 13; *véase
también* Grupo CSU-CCA
- CCM (Cervecería Cuauhtémoc
Moctezuma), 16, 198–199, 217, 296
- CDI (Comité para Democratização da
Informática [Comité para la
Democratización de la
Informática]), 11, 111, 116, 179,
218, 289
- Cementos Lima, 16, 92, 96–97, 101, 131,
139, 141, 168, 217, 232–233,
265–266
- CEMEX México, 15, 66, 71, 99, 100, 133,
137, 170, 182, 192, 196, 197, 217,
232, 248; *véase también* Programa
Cerca de ti
- CentraRSE (Centro para la
Responsabilidad Social
Empresarial), 48, 201
- Centro para la Responsabilidad Social
Empresarial, *véase* CentraRSE
- Centroamérica, 5, 13, 32, 204, 264; *véase
también* por nombres de países
- Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma,
véase CCM,
- Chandler, Alfred, 21
- Chávez, Martha, 338
- Cheng, Mary, 337
- Chile, 1, 2, 5, 13–14, 31, 36, 37, 76, 98,
105, 118, 132, 150, 208, 217, 218,
235, 238, 241, 243, 245, 246, 248,
266–274, 302
- Chu, Michael, xi, 337
- CMA (Compañía Minera Antamina), 93,
99, 136, 176, 191, 217, 232
- Coca-Cola (empresa), 14, 132, 191, 205,
206, 217, 248; *véase también*
Fundación Coca-Cola
- Codesser (Corporación de Desarrollo
Social del Sector Rural), 13, 36–37,
112, 116, 118, 208, 209, 218, 235,
238, 241, 245, 263, 265
- coexistencia de procesos formales de
gestión y estructuras flexibles,
estructura organizacional y,
156–158
- coherencia, estrategia y, 57–60, 62, 64, 65,
72, 80, 81
- Colburn, Forrest, 338
- Collins, Jim, 174
- Colombia, 1, 5, 14–15, 28, 36, 41, 61–62,
67, 68, 80, 94, 96, 98, 102, 106, 108,
132, 139, 145, 154, 169, 171, 178,
182, 208, 217–219, 232, 235, 238,
240, 245, 264, 288, 289, 292, 300
- Colsubsidio (Caja Colombiana de
Subsidio Familiar), 14, 41, 80, 106,
108, 110, 112, 114–115, 116, 145,
178, 192, 208, 209, 213, 218, 234,
238, 239, 245, 264, 288
- combinación de políticas y expertos,
estructura organizacional y,
154–155
- Comité para Democratização da
Informática (Comité para la
Democratización de la
Informática); *véase* CDI
- Compañía Anónima Nacional de
Teléfonos de Venezuela, *véase*
CANTV
- Compañía de Jesús (orden jesuita), 235,
242
- Compañía Samarco, 12–13, 92, 93, 95,
102, 104, 133, 217
- compañías, *véase* empresas
- compartir conocimientos, 15
- compartir información, gestión de
recursos humanos y, 183
- competencias, 313; administrativas, 186;
centrales, 210, 215, 220, 312;

- corporativas, 56; de la empresa, 135; de la empresa privada, 150; estrategia y, 57; estratégica, 269; gestión de recursos humanos y, 165, 185; individuales, 139, 173–180; gestión, 165; organizacionales, 56, 142, 160, 173–180, 269, 319; medición del desempeño/gestión y, 263 ; personal, 185; valores y, 57 ; ventaja competitiva social, estrategia y, 77–80; viabilidad financiera y, 207
- compromiso 10, 11, 18, 313, 315, 322, 323; creación de valor y, 290, 308–309; cultura organizacional y, 87, 94, 107, 108, 110, 111, 119, 120; estrategia y, 58, 74, 79; estructura organizacional y, 134, 135, 137; gestión de recursos humanos y, 170, 171, 173; gobierno y, 229, 232, 239, 240, 244; liderazgo y, 21, 23, 27, 34, 35–39, 41, 42, 50; medición del desempeño/gestión y, 264, 268; viabilidad financiera y, 213, 220
- comunicación, cultura organizacional y, 88, 89, 90, 91, 98–102, 115–117, 121–122, 124; estrategia y, 63, 72; estructura organizacional y, 135, 137, 138, 141, 143, 155, 157; gestión de recursos humanos y, 168, 172, 174, 176, 180–182, 183, 187; gobierno y, 232, 243, 248; liderazgo y, 25, 35, 42, 45–47; medición del desempeño/gestión y, 254; viabilidad financiera y, 199, 204, 205, 220
- Condo, Arturo, 338
- conflictos, internos, evitar, 136
- conglomerados, 12, 22, 23, 24, 43–49, 51, 139
- conocimiento especializado, 167–168
- Consetours, 19; *véase también* CARST
- consistencia, cultura organizacional y, 94
- consumidores, carencia de voz de, 294
- continuidad, 313; cultura organizacional y, 99, 115; estrategia y, 63, 74, 75; gestión de recursos humanos y, 182; gobierno y, 230, 233–236, 250; liderazgo y, 30, 31, 42, 43; viabilidad financiera y, 200, 202, 221
- contratación del personal, retención y desarrollo, 165–173
- Corporación de Desarrollo Social del Sector Rural, *véase* Codesser
- Corporación Shell, 140
- Corrente Viva, 12, 109, 114, 115, 118, 119, 149, 183, 192, 218
- Costa Rica, 13, 27, 32, 62, 69, 113, 172, 204, 207, 217, 219, 243, 245
- Craveiro, Silvia, 337
- creación de alianza, 312, 317–318, 320, 325
- Credibilidad, 9, 313, 318; cultura organizacional y, 102, 113; gobierno y, 225, 230, 236, 239–240, 242, 243, 250, 251; liderazgo y, 28, 30, 33, 34, 37, 38, 39; viabilidad financiera y, 220, 221
- CSU (Corporación Supermercados Unidos), 13, 32; *véase también* Grupo CSU-CCA
- cultura organizacional en emprendimientos sociales, 85–125; bases de análisis, 87–89; continuidad y, 99, 115; credibilidad y, 102, 113; dimensiones culturales influyentes, 89–91; educación y, 93, 97, 103, 107, 114, 118; ejercicio del liderazgo, 91, 97–99, 112–115; empresas, en, 91–105; legitimidad y, 102, 115; niños y, 103, 105, 114, 115; OSC, en, 105–120; procesos de gestión, 88–89, 90, 91, 95–97, 106–112, 122–124; procesos de toma de decisiones, 89, 103–105, 117–120; redes y, 88, 89, 95, 100, 107–109, 112, 114–117, 123; sistemas de comunicación, 88, 99–102, 115–117; transparencia y, 90, 94, 103, 104, 108, 116
- CVLP (Fundación Crear Vale la Pena), 10, 69, 111, 116, 145, 157, 171, 192, 211–213, 218, 244, 291
- ## D
- da Costa Santos, Rubens, xi, 337
- Del Castillo, Elsa, 338

- desarrollo comunitario, 16; estrategia y, 71; estructura organizacional y, 137; gestión de recursos humanos y, 170–171, 186; liderazgo y, 31, 34; viabilidad financiera y, 197, 210
- desarrollo de capacidad, 312–314, 320
- descentralización, 8; cultura organizacional y, 103, 104, 119; estructura organizacional y, 152, 153, 155, 159–160; gestión de recursos humanos y, 184; liderazgo y, 22, 23, 39–43, 49, 50–51; viabilidad financiera y, 197, 204–205, 215
- Díaz, Héctor, 337
- discapacitados físicos y mentales, *véase* personas discapacitadas
- E**
- Eco '92, 90
- Ecuador, 14, 28, 304
- Edelberg, Guillermo, 338
- educación, 11–14, 17, 18, 314; creación de valor y, 288, 289, 291, 293, 294, 295, 296, 297; cultura organizacional y, 93, 97, 103, 107, 114, 118; estrategia y, 62, 69, 78; estructura organizacional y, 138, 139, 141, 143, 145, 148, 157; gestión de recursos humanos y, 174, 175, 179, 182; gobierno y, 240, 241; liderazgo y, 31, 32, 37, 44, 47; medición del desempeño/gestión y, 260, 261, 263, 265, 272; viabilidad financiera y, 198, 199, 201, 204, 208, 209
- eficiencia en el uso de recursos, estructura organizacional y, 132
- EGADE (Escuela de Graduados en Administración y Dirección de Empresas), ix, xi, 15–16, 337
- El Salvador, 2, 13, 26, 183, 218, 245, 291
- emprendimientos filantrópicos, viabilidad financiera, 194–195
- empresas, creación de valor y, 303–305; cultura organizacional de, 91–105, 120–122; estructura organizacional de, 129–143; gestión de recursos humanos y, 166–171, 174–177, 180–182; mecanismos de financiamiento, 194–202, 203–206, 213–215
- Encuesta Balance Social (EBS), 269, 270
- encuestas, como herramienta para la medición del desempeño, 263–264
- equilibrio entre poder administrativo y poder técnico; estructura organizacional y, 146–147
- equipo ad hoc; estructura organizacional y, 134–135
- ESADE (Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas), ix, xi, 17–18, 337
- España, vii, ix, 2, 3, 4, 5, 17–18, 21, 25, 33, 35, 44, 46, 63, 74, 77, 78, 108, 109, 135, 136, 147, 167, 169, 177, 180, 205, 217, 219, 235, 239, 240, 243, 247, 289, 292, 295, 314
- espíritu de equipo, estructura organizacional y, 146
- Estados Unidos, 78, 79, 219, 280, 293
- estrategia en emprendimientos sociales, 53–83; alineación, logro de, 60–63; capacidad operacional, creación de, 72–80; coherencia y, 57–63; continuidad y, 63, 73, 74, 75; creación de valor y, 57–64; educación y, 56, 62, 63, 69, 78; foco como fuente de apoyo, 68–72; estructura organizacional y, 156–157; legitimidad y, 65–72; proposición de valor, misión y valores, 56–64; transparencia y, 59; ventaja social competitiva, 77–80, 82; viabilidad financiera y, 195–203
- estructura organizacional, 127–161; adaptación 158–159, alineación entre estrategia y estructura, 159; aprendizaje lateral, 149–150; coexistencia de procesos formales de gestión-flexibilidad, 156–158; compromiso, 135; campos de acción, 141–143; conflictos internos, evitar los, 136–137; descentralización, 159–160; duplicación, evitar la, 136–137; educación y, 138, 139, 141, 143, 145, 148, 157; efectividad y flujos de trabajo, 151–158; eficiencia en el uso de recursos, 132; empresas y,

- 129–143; equilibrio de poder técnico y administrativo, 146–147; espíritu de equipo, 146; estructura organizacional ampliada, 134–137; estructuras externas, 138–143; equipos ad hoc, 134–135; expertos sociales y administrativos, 146; funciones especializadas, 136; generación de valor y, 158–160; gestión de riesgos, 134; gobierno, 148–149; niños y adolescentes y, 150; OSC y, 143–151; planificación estratégica y objetivos sociales, 156; predominio de estructuras organizadas por proyectos o programas, 143–146; redes y, 134–137, 147–151, 155–156; relaciones con los grupos de interés, 160; roles sociales, 132–133; sinergias, 150–151; supraorganizaciones, 148–149; transparencia y, 148; vinculación de objetivos sociales y comerciales, 133–134; visibilidad, 138–139
- Europa, 79, 100, 212, 218, 219, 280
- Evaluación de resultados, 270–274
- F**
- FCO (Fundación Comunitaria Oaxaca), 15, 28, 66, 108, 112, 114, 116, 177, 210–211, 213, 238, 241–242, 247
- Fe y Alegría, *véase* FyA
- FECHAC (Fundación del Empresariado Chihuahuense), 15, 76, 149, 173, 182, 192, 202, 219, 234, 241, 245, 256
- Federación Internacional de Planificación de la Familia, 289
- Federación Internacional FyA, *véase* FIFyA
- Fernández, Miguel, 92
- FGV (Fundação Getúlio Vargas), ix, xi, 11–12, 337
- FIFyA, 45; *véase también* FyA
- Figuroa, Verónica, 337
- financiamiento, *véase* viabilidad financiera en emprendimientos sociales
- Fischer, Rosa María, xi, 338
- Flores, Juliano, 338
- flujos de trabajo que promueven efectividad 151–158
- FMAM-PNUMA (Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente), 42
- foco, estrategia y, 68–72, 323
- Fondo Social de CANTV, 168, 191, 200, 206; *véase también* CANTV
- Forero de Saade, María Teresa, 114
- FPP (Fundación Proyecto Paria), 18, 68, 69, 74–75, 192, 212, 219, 248, 260
- FPVS (Fundación Pro Vivienda Social), 2, 11, 61, 66, 67, 76, 171, 219, 240, 241, 247, 290, 299
- Frías, Francisco, 25, 35, 246
- fuentes de financiamiento, 190–192
- funciones especializadas, estructura organizacional y, 135–136
- Fundação Abrinq pelos Direitos da Criança e do Adolescente (Fundación Abrinq por los Derechos del Niño y el Adolescente), 11, 105, 111, 113, 115, 117, 150, 172, 218, 294
- Fundação Civita, 139, 176
- Fundación Acindar, 11, 76, 141, 143, 155, 174, 182, 194, 232
- Fundación Acosama, 110
- Fundación Arcor, 11, 47, 103, 142, 170, 181, 217
- Fundación AVINA, vii, viii, ix
- Fundación Coca-Cola, 14, 132, 141, 243, 248
- Fundación Codespa, 17
- Fundación Comunitaria Oaxaca, *véase* FCO
- Fundación Crear Vale la Pena, *véase* CVLP
- Fundación del Empresariado Chihuahuense, *véase* FECHAC
- Fundación Educar, 139
- Fundación Ford, 211
- Fundación Hocol, 70, 76, 102, 140, 182, 232
- Fundación Interamericana, 219
- Fundación Internacional IBM, 69
- Fundación Internacional para la Juventud, 211,
- Fundación Kellogg, 211
- Fundación MacArthur, 211, 242
- Fundación Orsa, 12, 71, 101, 103, 104

Fundación Pantaleón, 48, 76, 140, 201, 232
 Fundación Pro Vivienda Social, *véase* FPVS
 Fundación Proyecto Paria, *véase* FPP
 Fundación Rockefeller, 242
 Fundación Tapsin, 14, 31, 76, 98, 217, 235, 246; *véase también* Laboratorios Maver
 FyA (Fe y Alegría), 18, 44, 45, 105, 148, 173, 183, 192, 218, 234, 235, 242, 288, 289

G

Gámez, Rodrigo, 27, 41, 42, 113
 Garrido, Aurelia, ix
 Garza, Francisco, 99
 gestión de riesgos, estructura organizacional y, 133–134; estrategia y, 66
 Giomi, Claudio, 48
 GOB Menorca (Grupo Balear de Ornitología y Defensa de la Naturaleza), 17, 33, 108, 177, 184, 219, 247, 295
 gobierno en emprendimientos sociales, 225–253; acceso a recursos esenciales, 236–243; capacidades críticas, 240–241; continuidad y, 230, 233–236, 250; credibilidad y, 225, 230, 236, 239–240, 241, 243, 250, 251; educación y, 240–241; estructura organizacional y, 148–149; gestión y, 243–250; legitimidad y, 225, 230, 236–239, 243, 251; medición del desempeño/gestión y, 277–278; misión y estrategia organizacional, 230–233; redes y, 236, 241–243, 248; rendición de cuentas y, 227, 238
 Göggel, Walter, 28
 Gómez, Henry, 338
 González, Milko, 338
 González, Rosa Amelia, 338
 Gowland, Carolina, 338
 Grupo Abril, 12, 138, 176, 217, 235
 Grupo Balear de Ornitología y Defensa de la Naturaleza, *véase* GOB Menorca

Grupo CSU-CCA, 13, 32, 39, 191, 192, 204, 217
 Grupo D. Paschoal, 12, 139, 217, 235, 295
 Grupo de Industria de Diseño Textil, *véase* Inditex
 Grupo FEMSA, 198
 Grupo Inditex, 217
 Grupo Modelo, 198
 GrupoNueva, vii
 Grupo Orsa, 2, 12, 98, 101, 104, 235; *véase también* Fundación Orsa
 grupos de interés, 1, 5, 15, 312, 316–318, 320, 321, 325; creación de valor y, 285, 303; cultura organizacional y, 94, 104, 116, 120, 124; estrategia y, 53, 56, 59, 63, 65, 67, 68, 77, 79; estructura organizacional y, 130, 131, 140, 150, 154, 160; gestión de recursos humanos y, 163, 164, 165; gobierno y, 231, 236, 237, 238–240, 242, 243, 251; liderazgo y, 23, 29, 30, 33, 34, 37, 38, 46, 50; medición del desempeño/gestión y, 255, 256, 258, 259, 261–266, 276, 278; viabilidad financiera y, 190
 Guatemala, 31, 48, 52, 78, 92, 166, 181, 201, 217, 232, 264
 Gutiérrez, Roberto, xi, 338

H

habilidad de armonización, liderazgo y, 22, 23, 30–34, 38
 habilidad de diagnóstico, liderazgo y, 27–29
 habilidad emprendedora, liderazgo y, 25–26
 habilidad negociadora, liderazgo y, 46–49
 habilidad para delegar, liderazgo y, 40–43
 habilidad para motivar al equipo, liderazgo y, 35–37
 habilidad política, liderazgo y, 46–49
 Handy, Charles, 53
 HBS (Harvard Business School), vii ix, x, xi, 127, 166, 337
 Heiremans, Eugenio, 37, 38, 119
 Hernández, Norma, 337
 Herrera, Julio, 31
 Herrero, Gustavo, xi, 337

Hocol S.A., empresa petrolera
colombiana, 1, 15, 67, 68, 76, 94,
102, 139, 154, 171, 192, 217, 292

Hogar de Cristo (HC), 16, 114, 146, 184,
219, 240, 241, 242, 244, 294

I

Ickis, John, 338

IDEC (Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor), 11, 105–106,
111–112, 114, 115, 119, 192, 219,
242–243, 247, 294

IESA, (Instituto de Estudios Superiores de Administración), ix, xi, 18–19, 338

INBio (Instituto Nacional de Biodiversidad), 13, 27, 41–42, 62,
64, 68, 69, 113, 155, 172, 173, 207,
219, 243, 245, 299–300

INBioparque, 13, 64, 69, 219

INCAE (Instituto Centroamericano de Administración), ix, xi, 13, 338

Inditex (Industria de Diseño Textil), 17,
59, 74, 77, 78, 136, 217, 235, 243,
246

Ingenios Pantaleón, 13, 31, 48, 49, 76, 78,
92, 140, 166, 167, 170, 181, 191,
200, 201, 217, 264; *véase también*
Fundación Pantaleón

inicio del emprendimiento, liderazgo y,
24–29

innovación emprendedora, 321

institucionalización de los
emprendimientos sociales, 29–39

Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor, *véase* IDEC

Instituto Leader to Leader, 285

Instituto Nacional de Biodiversidad, *véase* INBIO

International Fair Trade Association, 292

IO (Intermón Oxfam), 17, 46, 69, 147,
178–179, 185, 219, 240, 292

J

Jaen, María Helena, 338

Jaramillo, Julián, 42

Jarí Celulosa, 12, 71, 235

K

Kaplan, Robert S., 228

Kast, Miguel, 36–37

Koljatic, Mladen, xi, 338

L

Labor (Asociación Civil Labor), 16, 34,
75, 145, 238

Laboratorios Maver, 1, 14, 31, 58, 76, 98

Lawrence, Paul, 151

Lazzarini, Marilena, 112

legitimidad, cultura organizacional y, 102,
115; estrategia y, 79, 80; gobierno y,
225, 230, 236–239, 243, 251;
viabilidad financiera y, 212, 220

Leguizamón, Francisco, 338

Leite, Sérgio, 96

Lesizza, Mateo, 338

liderazgo en emprendimientos sociales,
21–52; capacidad de coordinación,
44–46; continuidad y, 30, 31, 42;
credibilidad y, 28, 30, 33, 34, 37, 38,
39; cultura organizacional y, 91,
97–99, 112–115; descentralización
del emprendimiento, 39–43;
educación y, 31, 32, 37, 47; en el
conglomerado, 43–49; gestión de
recursos humanos y, 184; habilidad
de diagnóstico, 27–29; habilidad de
motivación del equipo, 35–37;
habilidad emprendedora, 25–26;
habilidad para armonizar, 30–34;
habilidad para delegar, 40–43;
habilidad política y negociadora,
46–49; inicio del emprendimiento,
24–29; institucionalización de los
emprendimientos sociales, 29–40;
niños y, 32, 47; redes y, 24, 34;
visión y compromiso social, 37–39

Lobo, Antonio, ix

Lobo, Iván Darío, 338

Lorsch, Jay, 151

Loveday, James, 338

Lozano, Gerardo, xi, 337

M

Maass, Angel, 337

marco de referencia, 38, 42

Mariotto, Fabio Luiz, 337

Márquez, Patricia, xi, 338

Marruecos, 17, 77

Martino, Rodrigo, 37

Mattos, Janaína, 337

- mecanismos de financiamiento,
componentes básicos de, 190–194;
dependientes, 194–203;
diversificados, 203–213
- medición del desempeño y gestión,
255–281, 323–324; compromiso del
directorio en, 277–278; declaración
de misión, 278; educación y, 260,
261, 263, 265, 272; empleo de
parámetros de referencia, 264–265;
encuestas, 263–264; evaluación
como parte del sistema de gestión,
259; evaluación de grupos de
interés, 261–266; evaluación de
resultados, 272–274; gestión de
recursos humanos y, 182;
indicadores operacionales,
desarrollo, 279; logro de la misión,
progreso hacia, 259–261, 279;
marco para, 256–257; niños y, 261;
prevención de accidentes, 270–272;
prevención de enfermedades
laborales, 270–272; reconocimiento
externo, 265–266; recursos y
responsabilidades para, 277;
rendición de cuentas, 256, 275;
servicios médicos y de
rehabilitación, 272–274; sistemas
integrados de, 266–274;
transparencia y, 275;
- medio ambiente, carencia de voz del,
294–295
- memoria institucional, gestión de
recursos humanos y, 181–182,
184–185
- mentores, 35, 40, 41, 42, 183–184, 187
- Mesa, Nathalia, ix
- México, 5, 15–16, 28, 66, 70, 71, 100, 133,
137, 149, 170, 173, 177, 182, 184,
192, 196, 217, 219, 236, 238, 241,
245, 248, 296
- Mintzberg, Henry, 72
- misión, declaración de, 278; estrategia y,
57–64; gobierno y, 230–233;
indicadores operacionales y, 279;
progreso hacia el logro de,
medición, 259–261, 279–281
- Molina, Oswaldo, 338
- Moore, Mark, 54
- MRW, 18, 25, 35, 78–79, 135, 167, 169,
180, 191, 205, 217, 235, 239, 246,
298
- Murillo, Jorge Vinicio, 338
- ## N
- Naciones Unidas, 25, 36, 219
- Nagel, Michael E., 228
- Natura, 303, 306, 307
- niños y adolescentes, 11, 12, 16, 18;
carencia de voz, 293–294; creación
de valor y, 293–294, 297, 298–299;
cultura organizacional y, 103, 105,
114, 115, 117; estructura
organizacional y, 150; gestión de
recursos humanos y, 172; liderazgo
y, 32, 47; medición del
desempeño/gestión y, 260–261;
viabilidad financiera y, 199–202
- Novaes, Elidia, 338
- ## O
- Ogliastri, Enrique, xi, 338
- ONG (organizaciones no
gubernamentales), vii, 26, 34, 90
- Orsa Florestal, 12
- OSC (organizaciones de la sociedad civil),
vii, 1–6, 9–10, 19, 311, 312, 313,
317, 320–326; Argentina, en, 10–11,
142, 145, 170, 290–291, 299; Brasil,
en, 11–13, 289–290, 294; Chile, en,
13–14, 208; Colombia en, 80, 94,
289; Costa Rica, en, 299–300;
creación de valor, 284, 285,
287–290, 291–292, 298–300,
301–303, 305–306; cultura
organizacional, 86, 89, 91, 94, 97,
105–124; El Salvador, en, 291;
España, en, 17, 291, 292, 295;
estrategia, 53, 56–57, 60–65, 69–70,
71, 72, 75, 77–82; estructura
organizacional, 128, 129, 143–151,
153, 155–160; gobierno, 225–252;
liderazgo, 26, 27, 28, 30, 33, 34,
37–40, 49–50; mecanismos de
financiamiento, 202–203, 206–213;
medición del desempeño y gestión,
255, 256, 259, 262, 264, 275, 276,
280; México, en, 15; Perú, en, 16,
294; recursos humanos, 163–164,

- 166, 171–173, 177–180, 183–185; Venezuela, en, 18; viabilidad financiera, 189, 192–194, 197, 198, 201, 202–203, 206–213, 215–216, 218–221
- Oxfam Internacional, 17, 292
- P**
- Pantaleón, *véase* Ingenios Pantaleón
- parámetro de referencia, 13, 14, 263, 264–265
- Parareda, María, 337
- Passos, Pedro, 303
- Pérez, Felipe, 338
- personas discapacitadas, carencia de voz de, 294
- Perú, 5, 16–17, 34, 77, 92, 93, 114, 131, 139, 141, 145, 146, 168, 176, 184, 217, 219, 232, 238, 240, 265, 294, 304
- Piñango, Ramón, 338
- Planned Parenthood Federation of America, 14, 289
- Pontificia Universidad Católica de Chile, ix, xi, 13–14, 36, 338
- Portocarrero, Felipe, 338
- Portugal, Andrea, 338
- Posada Amazonas, 304
- Prado, Andrea, 338
- Prahalad, C. K., 290
- Pratt, Lawrence, 338
- prevención de accidentes como medida de desempeño, 270–272
- prevención de enfermedades laborales como medida de desempeño, 270–272
- procesos de gestión, cultura organizacional y, 90–91, 95–97, 106–112, 122–124; gobierno y, 243–250; evaluación del desempeño y, 257–259
- procesos de toma de decisiones, cultura organizacional y, 90, 103–105, 117–120
- Programa Cerca de Ti (CEMEX), 196, 217
- Profamilia (Asociación Probienestar de la Familia Colombiana), 14, 36, 61, 69, 75, 76, 105, 106, 113, 192, 219, 234, 240, 245, 289, 300
- proposición de valor, 54–56, 64, 66, 67, 71, 79, 283–286, 287, 289, 298, 299, 301–303, 305, 307, 308
- Protocolo de Kyoto, 90
- R**
- recursos humanos, aprendizaje organizacional, condiciones para, 165, 180–185; compartir información, 183–184; competencias organizacionales e individuales, 173–180; componentes centrales, 164–165; comunicación y coordinación, 180–181; continuidad y, 182; contratación, retención y desarrollo de personal, 165–173; empresas y, 166–171, 174–177, 180–183; desarrollo de las comunidades y, 170–171; desarrollo de recursos humanos como herramienta de retención, 169–170; diversidad de roles, 177–178; educación y, 174, 175; equipos de acción social, 175; generación de valor, 185–188; gestión en emprendimientos sociales, 164–188; liderazgo y aprendizaje, 184; medición del desempeño, 182; memoria institucional, 181–182, 184–185; mentores, 183, 187; niños y, 172; OSC y, 171–173, 177–180, 183–185; personas en el centro de la estrategia social, 166; redes y, 184; refuerzo de acción social, 174–175; refuerzo de gestión administrativa, 174–175; resultados, énfasis en, 170; retención de personal, innovación en mecanismos de, 172–173; valores, contratación basada en, 166–167; voluntarios, 175–180
- redes, 10, 11, 312; creación de valor y, 288, 289, 291; cultura organizacional y, 88, 89, 95, 100, 107–109, 112, 113, 114–116, 117, 119, 123; estructura organizacional y, 134, 138, 147–151, 153–155, 159; gestión de recursos humanos y, 183, 184; gobierno y, 236, 239, 240–242, 245,

248; liderazgo y, 23, 24, 25, 34, 45, 49; viabilidad financiera y, 205, 206, 212

Reficco, Ezequiel, xi, 337

refuerzo de gestión administrativa 174–175

Rena, Cecilia, 338

rendición de cuentas, 321, 325; gobierno y, 227, 238; medición del desempeño/gestión y, 256, 275); viabilidad financiera y, 204, 211, 212, 215, 221

responsabilidad social corporativa, 1, 16, 296, 314; cultura organizacional, 92–94; estrategia, 66; gobierno, 232, 242, 243, 246, 248, 249; liderazgo, 31; viabilidad financiera, 193, 194, 198, 200, 201, 204

RFE (Rainforest Expeditions Company), 304

Risopatrón, Joaquín, 37

Romero, Carlos, 337

Romero, Juan, 99, 100

S

Sanabria, Raúl, 338

Sanborn, Cynthia, 338

Sánchez, Padre Martín, 114, 244

Sanguinetti, Inés, 116, 291

Saz-Carranza, Ángel, 337

Schmidheiny, Stephan, vii

Schoenmaker, Jos, 119

SEKN (Social Enterprise Knowledge Network [Red de Conocimiento sobre Emprendimientos Sociales]), vii, viii, ix, x, xi, 3, 5, 10, 66, 67, 70, 80, 191, 199, 210, 229, 233, 317, 337

Serrano, Loretta, 337

Shell, *véase* Corporación Shell

Silva, Mónica, 338

sinergia, 319, 320; creación de valor y, 300, 301, 308; cultura organizacional y, 94, 103; estrategia y, 69, 82; estructura organizacional y, 133, 134, 136, 146, 150–151, 158, 160; gestión de recursos humanos y, 187; liderazgo y, 43–48, 50, 51; viabilidad financiera y, 207–208, 214, 221

Smith, Adam, 284

Sumiya, Lilia Asuca, 337

Super@ulas, *véase también* CANTV, 32, 135, 154, 168, 192, 196, 199, 217

supraorganizaciones, 147–151, 159

T

Tamayo, Fernando, 36, 113

Tarazona, Bruno, 338

Tartre, Ann, 338

Teixeira, João, 338

transparencia, 318; cultura organizacional y, 90, 94, 104, 108, 116; estrategia y, 59; estructura organizacional y, 148; medición del desempeño/gestión y, 275; viabilidad financiera y, 204, 215

Trujillo, Diana, 338

U

Undurraga, Eduardo, 75

UNICEF, 47, 150

Universidad de Costa Rica, 27

Universidad de los Andes, ix, xi, 14, 338

Universidad de San Andrés, ix, xi, 10, 338

Universidad del Pacífico, ix, 16, 338

Universidad Nacional de Córdoba, 261

Universidade de São Paulo, ix, xi, 12, 338

Uribe, Carlos Manuel, 39

Uribe, Elsa Margarita, 338

V

valores, creación de, 283–310, barreras de precio/ingreso, 288–290; barreras, 287–292; bienes de consumo, 288; capacitación en tecnologías de la información, 289–290; carencia de voz, 293–295; consumidores, 294; derechos básicos vulnerados, 292; económicos, 286–287, 298–307; educación formal y, 288–289; educación sexual, 289; empresas y, 303–305; estrategia y, 56–64; estructura organizacional y, 158–160; exclusión del mercado de capitales, 290; gestión de recursos humanos y, 185–188; identidad escindida, 291; innovación emprendedora y, 312; juventud, marginación/delinuencia de, 294; lejanía geográfica, 291–292; medio

- ambiente, 294–295; niños y, 293–294, 297, 299; OSC y, 301–303; personas discapacitadas, 294; poblaciones objetivo debilitadas, 292–293; proposición de valor, 283–286; redes y, 291; sinergias, 319; social, 287–307; tejido institucional de comunidades de base, 292–293; *véase también* VE y VS
- Vázquez, Natalia, 338
- VE (valor económico), creación de, 286–287, 297, 298; viabilidad financiera y, 189, 203; VS y, 298–307
- Venezuela, ix, 1, 5, 14, 18–19, 24, 31, 32, 58, 67, 68, 73, 74, 98, 135, 136, 148, 154, 168, 196, 199, 212, 217–219, 235, 236, 239, 242, 248, 260, 288, 293
- Vernis, Alfred, xi, 337
- viabilidad financiera en emprendimientos sociales, 189–223; alineamiento, 193–194; continuidad y, 200, 202, 212, 221; creación de sinergias, 207–208; credibilidad y, 220; dependencia y diversificación, 192–193; educación y, 198, 199; emprendimientos estratégicos, 195–202; emprendimientos filantrópicos, 194–195; empresas, 194–202, 203–206, 213–215, 216; excedentes, 208–209; fuentes de financiamiento, 190–192; generación de recursos a través del mercado, 207–210; generación de recursos fuera del mercado, 210–213; legitimidad, 212; mecanismos de financiamiento dependientes, 194–203; mecanismos de financiamiento, componentes básicos de, 190–194; mecanismos diversificados, 203–213; mejoras en el servicio, 209–210; niños y, 199–200; OSC, 202–203, 206–213, 215, 216; recursos internacionales, 211–213; recursos locales, 210–211; redes y, 212; rendición de cuentas y, 204, 211, 212, 213, 215, 221; transparencia y, 204, 215
- Vilanova, Marc, 337
- vínculos de objetivos sociales y comerciales, estructura organizacional y, 133–134
- visibilidad, estructura organizacional y, 138–139
- visión, liderazgo y, 37–39
- Vollmer, Alberto, 1, 24, 25, 246
- voluntarios, 16, 321–322; creación de valor y, 294, 305; cultura organizacional y, 93, 107, 109, 114, 116; estrategia y, 77, 79; estructura organizacional y, 130, 139, 144, 157; gestión de recursos humanos y, 168, 171, 175–177, 178–180, 186, 187; gobierno y, 230, 242, 247; medición del desempeño/gestión y, 278; viabilidad financiera y, 198
- VS (valor social), creación de, 297, 298; VE y, 298–307; viabilidad financiera y, 189, 190, 194, 195, 198, 202, 214
- W**
- Wilner, Adriana, 337
- Y**
- Ysa, Tamyko, 337

Esta obra se terminó de imprimir en noviembre de 2006
en Litográfica Ingramex, S.A. de C.V.
Centeno 162-1, Col. Granjas Esmeralda
México, D.F.

Temas sociales

A lo largo y a lo ancho de Iberoamérica, cada vez son más las empresas que se interesan por el bienestar social y por interactuar mejor en el contexto en el que operan.

Al mismo tiempo, un número creciente de organizaciones de la sociedad civil (OSC) busca soluciones innovadoras para los problemas sociales y para asegurar la sostenibilidad financiera de sus esfuerzos. Este libro reúne los casos de 40 entidades de primera línea de América Latina y España, tanto empresas como OSC, comprometidas en acciones sociales originales, que la *Social Enterprise Knowledge Network* (SEKN, Red de Conocimiento sobre Emprendimientos Sociales) ha estudiado con todo detalle. Desde la labor pionera de Acosama, OSC que logró aliviar la carencia de agua potable de la comunidad de La Loma en El Salvador, hasta el programa de inversiones sociales del Laboratorio Maver de Chile, los diferentes capítulos de este libro desgranar un cúmulo de experiencias y prácticas inteligentes de las que hay mucho que aprender.

“La SEKN ha producido un libro excepcional. Esta obra demuestra empíricamente que, ahora que el sector ciudadano es tan emprendedor y competitivo como el sector privado y que las empresas persiguen cada vez más objetivos sociales, para que ambos sectores tengan éxito se requieren enfoques extremadamente similares en cuanto a liderazgo, gestión e incluso cultura. Constituye una guía poco común hoy en día para los líderes de los sectores ciudadano y privado.”

—William Drayton, fundador y CEO de Ashoka: Innovators for the Public, fundador y Presidente de Youth Venture

“Los investigadores de SEKN han redactado la guía más completa y detallada para comprender la visión que integra valor social y valor económico de una manera muy práctica para los sectores social y privado. Realizan un valioso aporte en lo que respecta a cómo incluir acciones socialmente responsables en las estrategias de las actividades principales de las organizaciones.”

—Francisco Garza, Presidente de CEMEX Norteamérica y Comercialización Internacional, fundador del programa Patrimonio Hoy de CEMEX

“Una proeza en materia de colaboración que ha dado lugar a una brillante colección de estudios de casos sobre las mejores prácticas en empresas sociales de América Latina y España. Las organizaciones sin fines de lucro y las empresas deberían utilizar este libro como guía para incluir la generación de valor en sus programas.”

—Robert Kaplan, Profesor de la Baker Foundation, Harvard Business School



Banco Interamericano de Desarrollo
1300 New York Ave. NW
Washington, D.C. 20577
Estados Unidos de América
www.iadb.org/pub

**David Rockefeller Center for
Latin American Studies
Harvard University**
www.drclas.fas.harvard.edu

Grupo  Planeta
www.planeta.com.mx
www.editorialplaneta.com.mx

