



CENTRO MEXICANO
PARA LA FILANTROPIA

La nueva responsabilidad social de las empresas

Craig Smith

Harvard Business Review
Reimpresión 94309

MIC
f
9

Traducido y reproducido en México por el
Centro Mexicano para la Filantropía, A.C.
con autorización de su autor.

1997

LA VINCULACION DE LAS EMPRESAS CON LAS CAUSAS SOCIALES

Dado que en la actualidad las compañías estadounidenses están adoptando la filantropía estratégica, están asumiendo una posición activista sobre las cuestiones sociales. En consecuencia muchas causas periféricas, incluyendo las siguientes, se han convertido en movimientos nacionales.

Hambre

Antes del nuevo concepto de responsabilidad social de las empresas, las fundaciones de compañías de alimentos hacían donativos en efectivo a organismos de lucha contra el hambre. Sin embargo, cuando aumentó diez veces el número de hambrientos en la década de los 80, los gerentes de donativos de compañías como General Mills, Grand Metropolitan, Kraft General Foods y Sara Lee decidieron desempeñar un papel más importante y establecer un punto común de unión para las dispares unidades de sus compañías. Los distribuidores dispusieron que una parte de las ventas de productos fuesen donadas a programas de lucha contra el hambre, el personal de recursos humanos ofrecieron voluntarios, las unidades de operación ofrecían alimentos gratis y los directores ejecutivos se unieron al consejo de Second Harvest que es el organismo de lucha contra el hambre de la industria alimentaria con sede en Chicago. Como resultado de dicho esfuerzo, se creó una compleja infraestructura de bancos de víveres y comedores comunitarios.

La tendencia ahora es más hacia la participación política. El año pasado, Kraft General Foods se convirtió en la primera compañía que su poder político para solicitar más fondos para cupones de despensa y otras iniciativas federales.

Desarrollo comunitario y económico

A finales de la década de los 80, algunos bancos importantes como el Bank of America, el Chase Manhattan, Citicorp, Morgan Guaranty y el Wells Fargo investigaron de qué forma podría relacionarse la filantropía con la mercadotecnia, los recursos humanos, los asuntos gubernamentales, las inversiones e incluso la administración de

fideicomisos. Dichos bancos habían hecho donativos principalmente a las artes pero sus gerentes estaban preocupados por el Decreto de Reinversión Comunitaria que exige que los prestatarios sean más sensibles con las comunidades de bajos recursos. Los administradores de donativos se aprovecharon de dicho decreto para obtener apoyo interno y colocar a sus compañías como líderes de la lucha contra la pobreza. Argüían que al ir más allá de las disposiciones de dicho decreto, podrían crear lazos positivos con las autoridades al mismo tiempo que mejoraban sus relaciones públicas.

Por lo menos 60 bancos en Estados Unidos han creado empresas de desarrollo para ayudar a comunidades maltrechas. Un ejecutivo en Wells Fargo organizó una red nacional de banqueros que otorgan préstamos a intereses bajos a organismos no lucrativos que fomentan el traslado de empresas a ciudades pequeñas. En la actualidad cerca del 20 por ciento de los donativos de dichos bancos se destinan a dichos organismos.

Alfabetización

Los esfuerzos para disminuir el número de analfabetas en Estados Unidos es la causa favorita de la industria de las comunicaciones. Las compañías de medios impresos como McGraw-Hill, Prentice Hall, *Los Angeles Times*, *Washington Post* y *New York Times* están tratando de detener la disminución en su número de lectores, en tanto que los radio y teledifusores y las compañías de cable están compensando por su participación en el aumento de analfabetismo. Dichas compañías han movilizado a su personal de mercadotecnia y su poder de cabildeo para establecer programas de alfabetización en centros de trabajo. Aunque se patrocinen dichos programas con fondos de recursos humanos, la mayor parte de los presupuestos para filantropía se destinan a organismos de voluntarios.

Reformas escolares

Con el antiguo paradigma de la responsabilidad social de las empresas, los programas de educación primaria y secundaria no recibían más del 6 por ciento del presupuesto para fines filantrópicos y la mayor parte de las instituciones que recibieron ayuda eran privadas. En la actualidad cerca

del 15 por ciento de los donativos en efectivo del país se destinan a reformas escolares y en un estudio reciente se consideró que por lo menos una tercera parte de los distritos escolares de Estados Unidos cuentan con programas en sociedad con empresas.

Aun así, tal y como se dice en un informe reciente del Conference Board, dichos programas no han detenido la decadencia del sistema escolar público. El siguiente paso para la reforma, promovida por el Business Roundtable, es que las compañías utilicen su poder de cabildeo a nivel estatal para que presionen por de reforma de las dependencias educativas estatales.

SIDA

El SIDA es una causa importante para las compañías de seguros que desean reducir en número de reclamaciones; de las compañías farmacéuticas, que desean el apoyo del público para la comercialización de los medicamentos contra el SIDA; y de las compañías relacionadas con el diseño que desean apoyar al gran número de homosexuales que laboran en ese sector. Dichas industrias dedican grandes cantidades de recursos a las medidas de prevención del SIDA y han ayudado a convertir a la American Foundation for AIDS Research en un defensor de más y mejores investigaciones por parte de los National Institutes of Health.

Medio ambiente

Hasta hace poco tiempo, las empresas estadounidenses temían a los movimientos ecologistas. No obstante, la nueva responsabilidad social de las empresas pretende apoyar un desarrollo sostenido que convenga a las empresas. El movimiento ecológico recibe ahora una gran cantidad de donativos empresariales (cerca del ocho por ciento en muchas compañías).

Antes de crear programas de donativos ecológicos, la mayoría de los profesionales en filantropía consultan con sus funcionarios de protección ambiental a fin de encontrar la forma de atar los programas de donativos y de voluntarios a los esfuerzos internos de mayordomía ambiental. El apoyo al medio ambiente varía de una industria a otra. En la compañías de alta tecnología, la ecología

es en gran medida un asunto de recursos humanos porque es la causa favorita de muchos empleados. Por lo común, los gerentes de donativos de dichas empresas realizan actividades que atraen el apoyo de los empleados hacia la conservación. Entre los fabricantes de prendas de vestir de calle, la ecología es en gran medida una cuestión de mercadotecnia, por lo que las compañías donan una porción de su precio de compra a organismos ecologistas no lucrativos. En las industrias que contaminan o extraen recursos naturales, la ecología es con frecuencia un asunto de relaciones gubernamentales. Las compañías de esta industria crean alianzas con sus adversarios no lucrativos con la esperanza de esquivar las leyes.

Cada vez más compañías están apoyando a movimientos para el cambio social al mismo tiempo que promueven sus fines empresariales.

LA NUEVA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS EMPRESAS

Craig Smith

Craig Smith es presidente de Corporate Citizen, un centro de investigaciones con sede en Seattle, Washington, que analiza el papel social de las empresas internacionales. Antes fue editor de Corporate Philanthropy Report.

Los recortes presupuestarios han transformado el manejo de la responsabilidad social de las empresas en Estados Unidos. Al verse forzados a explicar porqué las empresas deben regalar dinero al mismo tiempo que despiden a trabajadores, los gerentes de donativos de cientos de compañías, entre las que se incluye a AT&T, IBM y Levi Strauss, han diseñado un esquema que une los donativos corporativos directamente con su estrategia.

En esas y otras compañías, las unidades filantrópicas y empresariales han unido fuerzas para desarrollar estrategias de donativos que aumenten el reconocimiento de su nombre entre los consumidores, que eleven la productividad de los empleados, que reduzcan los costos de investigación y desarrollo, que superen los obstáculos regulatorios y que promuevan la sinergia entre unidades empresariales. En resumen, el uso estratégico de la filantropía a empezado a dar a las compañías una poderosa ventaja competitiva.

El resultado de este nuevo modelo no es, como muchos han temido, un conjunto de programas que sólo beneficia a la empresa. Lo cierto es que no faltan las iniciativas filantrópicas egoístas que se presten a oportunidades de promoción sin afectar el cambio real. No obstante el nuevo paradigma invita a las empresas a desempeñar un papel de líderes en la solución de problemas sociales patrocinando iniciativas de largo plazo, como la reforma escolar y las campañas contra el SIDA, que incluyen los mejores propósitos de los gobiernos y de las instituciones no lucrativas. (Véase el inserto titulado «Cómo promueve las causas la responsabilidad social».) Por primera vez, las empresas están respaldando las iniciativas filantrópicas con verdadera fuerza empresarial.

Además del efectivo, están dando a las instituciones no lucrativas asesoría administrativa y equipos de empleados voluntarios. Además están financiando dichas iniciativas no sólo con presupuestos filantrópicos sino también de sus unidades empresariales, como lo es mercadotecnia y recursos humanos. Al hacer esto, las compañías están formando alianzas estratégicas con las instituciones no lucrativas y están surgiendo como socios importantes en los movimientos para el cambio social al tiempo que promueven sus fines empresariales.

En otras palabras, estas compañías se han convertido en *ciudadanos empresariales*. Al igual que los ciudadanos en el sentido clásico de la palabra, los ciudadanos empresariales cultivan una amplia visión de su propio egoísmo al tiempo que instintivamente buscan formas de alinear ese egoísmo al bien de las mayorías. Esto es, buscan afanosamente una reconciliación entre las estrategias lucrativas de sus empresas y el bienestar de la sociedad, y también buscan formas de dirigir a todas las partes de la compañía hacia el compromiso con la sociedad. Hasta el momento, los programas filantrópicos han sido modificados en ese sentido en muchas grandes compañías como Eastman Kodak, Allstate, Chrysler, Whirlpool, Citicorp, Reebok, Johnson & Johnson, Phillip Morris, Merck, DuPont y Coca-Cola, por mencionar unas cuantas.

Una vez que ya ha logrado consolidarse en Estados Unidos, la ciudadanía empresarial promete acrecentar el éxito de las compañías estadounidenses en todo el mundo en particular en los nuevos mercados como los de Taiwan, Brasil y Hungría. En dichos países, aún no saturados con iniciativas sociales, incluso los programas de donativos pequeños pero bien concebidos pueden tener un gran impacto. Dada su experiencia con la filantropía estratégica en su país, las empresas estadounidenses están en la mejor posición para cosechar su recompensa en el extranjero. No obstante, quizás estén sabotando su propia posición.

Muchos directores generales de compañías reconocen que las empresas estadounidenses otorgan mayores donativos que sus rivales extranjeras, pero están reduciendo sus presupuestos filantrópicos y su personal al tiempo que se preparan para exportar la filantropía a sus subsidiarias en otros países. Así pues,

las empresas no estadounidenses a la larga quizás obtengan esa ventaja competitiva. Japón ya está estudiando el nuevo paradigma de la responsabilidad social de las empresas en tanto que Corea y Taiwan observan. Las empresas estadounidenses deben actuar ahora o correr el riesgo de perder los beneficios del modelo que desarrollaron.

La evolución de la responsabilidad social de las empresas de Estados Unidos

Durante siglos, la filantropía ha sido una preocupación de Estados Unidos. Desde el siglo XVII los líderes empresariales han sido los principales donadores en Estados Unidos. Sin embargo, fueron personas prominentes y no sus compañías quienes hicieron dichos donativos y nunca fue su propósito servir a sus propósitos empresariales. En casi toda la historia de Estados Unidos, las restricciones legales y los códigos no escritos evitaron que las compañías se entremetieran en asuntos sociales. No fue sino hasta la década de los 50 cuando la Suprema Corte decidió eliminar el último de estos obstáculos.

En la década de los 60, bajo la presión de demostrar su responsabilidad social, la mayoría de las empresas estadounidenses habían establecido sus propias fundaciones. En poco tiempo, los donativos de dinero -hasta cinco por ciento de los ingresos antes de impuestos en el caso de las compañías con mejor posición como Dayton Hudson, Levi Strauss y Cummins Engines, se habían convertido en la forma en que la industria manifestaba su compromiso con la sociedad.

Según una ética no declarada, la sociedad estaba bien atendida cuando cada uno de sus tres sectores -empresarial, gobierno e instituciones no lucrativas- se les permitió hacer lo que cada una hacía mejor sin inmiscuirse en los asuntos de los demás. En este modelo de industrial de la filantropía, cada sector se apegaba a su propia versión del aforismo no me pises. El sector no lucrativo se describió como «independiente», en una paradójica afirmación de su derecho a infusiones de efectivo sin ataduras de empresas y gobierno. De igual manera, el gobierno insistía en mantenerse a distancia de los otros dos sectores en lugar de establecer sociedades comunes en las democracias sociales de Europa. Con el fin de mantener separados a los sectores, las compañías de

Estados Unidos daban a las instituciones de beneficencia donativos en efectivo en lugar de paquetes de productos, asesoría empresarial y voluntarios que hubiesen llevado a dichas instituciones muy cerca del proceso empresarial.

Cuando se trató de seleccionar causas, los donadores empresariales escogieron a aquellos menos relacionados con su giro empresarial. Los banqueros, por ejemplo, donaban a las artes y los industriales hacían donativos a los niños enfermos. Sin embargo, a la larga, pocas compañías concentraron sus donativos en un área. La mayoría de las compañías hacían donativos a través de fondos conjuntos, de entre los cuales United Way era uno de muchos. Los líderes empresariales antes de la era de la información en pocas ocasiones afirmaron tener experiencia en la solución de problemas sociales; estaban felices con estar atrás de las fundaciones privadas, como la Rockefeller Foundation, que fueron muy admiradas como benefactores privados «objetivos» muy alejadas del cotidiano mundo de los negocios.

La Exxon Education Foundation fue particularmente admirada tanto dentro como fuera del mundo corporativo por estar completamente aislada de las políticas corporativas de la compañía Exxon. Los programas que financió dicha fundación no tenían relación con el giro principal de Exxon. De hecho, con directores externos y un amplio patrimonio, la fundación llevó a cabo sus programas de donativos sin considerar los intereses de la compañía, como la necesidad de formar alianzas estratégicas con grupos ambientalistas y mejorar la imagen de la compañía entre los consumidores.

No fue sino hasta que ocurrió el derrame petrolero del *Exxon Valdez* en 1989 cuando se manifestaron totalmente los problemas de ese estilo de filantropía. Sin lazos con los líderes ambientales apoyados por la fundación, el entonces presidente de Exxon, Lawrence G. Rawl no tenía ningún lugar al que acudir para pedir consejo a fin de manejar la crisis. No tuvo otra alternativa más que adoptar una postura reaccionaria hacia los ambientalistas tornando así a Exxon en un blanco fácil de su ira. De hecho, la fundación había aislado la cultura corporativa de Exxon deteniendo el flujo de retroalimentación importante del mundo exterior.

Entretanto, Arco, uno de los competidores de Exxon, había estado utilizando la filantropía estratégicamente desde 1971 cuando empezó a financiar y a formar alianzas con grupos ambientalistas. Las sociedades resultantes y la educación ambiental informal enseñó a los ejecutivos de Arco a responder rápida y abiertamente ante los accidentes. A su vez, los grupos ambientalistas dependían de Arco para testificar en apoyo a las leyes, como el Decreto de Aire Limpio de California, que atendía las preocupaciones empresariales y ambientales.

Algunos críticos se preocupaban de que la relación entre las compañías petroleras como Arco y los grupos ambientalistas se tornarían muy cómodas. Pero con frecuencia sus tratos han sido agresivos, con debates acalorados sobre prioridades ambientales contra empresariales previos a cualquier compromiso. A la larga, dichas alianzas estratégicas -integrales al nuevo paradigma de la responsabilidad social de las empresas- pueden evitar controversias públicas que podrían dañar irreparablemente la reputación y actividad de una compañía.

Ciudadanía corporativa en AT&T

Una vez expuestas las debilidades de Exxon, los expertos en filantropía empezaron a buscar un nuevo modelo de donativos corporativos mismos que encontraron en AT&T. Esta compañía no fue la primera en hablar egoísmo en la filantropía, sino la AT&T Foundation, con 10 años de antigüedad, fue la primera en expresar los principios de un paradigma totalmente nuevo de la filantropía diseñado tanto para reformar la compañía como para reformar a la sociedad.

Después de la disolución de Ma Bell, los ejecutivos de AT&T emprendieron el inusual paso de ir más allá de su propio medio para pedirle a una impetuosa persona, Reynold Levy, que diseñase y encabezase una nueva fundación. El trabajo filantrópico de la compañía no sería del dominio del director general, tal y como ocurre en la mayoría de las compañías, ni se concentraría en los proyectos consentidos del director.

En ese momento, Levy había atraído una considerable atención en la Ciudad de Nueva York al

convertir a la 92nd Street Y, un organización comunitaria, en un centro cultural físicamente sólido y de vanguardia. Muchos suponían que, dada su experiencia, crearía una fundación corporativa que serviría como un benefactor sin ataduras, una especie de Médicis moderno. De hecho, Levy hizo lo opuesto.

En su informe al consejo de la AT&T, Levy insistió en que su fundación que contaba con su propio patrimonio, no debería ser «una cosa aparte» de la empresa. Más bien, las iniciativas de la fundación deberían estar ligadas a las funciones empresariales. Las iniciativas filantrópicas deberían ayudar a hacer progresar los intereses de las empresas mediante alianzas estratégicas con las funciones de mercadotecnia, relaciones gubernamentales, investigación y desarrollo y recursos humanos. En compensación, Levy enfatizó en que esas unidades de la empresa deberían apoyar las actividades filantrópicas con todos sus recursos, desde el conocimiento administrativo y la experiencia tecnológica hasta empleados voluntarios, produciendo así iniciativas que beneficiarían lo más posible a la comunidad. Además, Levy argüía, este programa de donativos fortalecería la sensibilidad de la compañía a su ambiente social y ayudaría a los ejecutivos a tomar decisiones que aprovecharían la experiencia del mundo no lucrativo.

La clave para el éxito sería al poder de decisión de los profesionales de la filantropía quienes dirigirían la fundación. Tendrían la oportunidad de defender sus causas con altos gerentes y de tener un lugar en las sesiones de estrategia de la compañía. Servirían no sólo como embajadores de la compañía, sino también como sus ojos y oídos. Levy argüía que el personal de la fundación debería ser como el «dios Jano» con una cara atendiendo a la comunidad y otra atendiendo a los intereses empresariales de AT&T.

La meta era establecer una relación dinámica entre la filantropía y las empresas en la que ninguna prevaleciese sobre la otra; una estrategia que llegase a conocerse en los círculos filantrópicos como «la calle de doble sentido». La primera prueba para esta idea en AT&T provino del departamento de mercadotecnia, que de costumbre había donado computadoras a las universidades como una forma de hacer propaganda comercial. Levy se negó

totalmente a continuar esta práctica diciendo que dichos donativos no contribuían a mejorar las relaciones de largo plazo de una compañía con sus consumidores potenciales.

No obstante, Levy sugirió que la fundación *podría* ayudar a los distribuidores a convertirse en patrocinadores de las artes. El éxito de AT&T en el competitivo mercado de las telecomunicaciones dependía de la imagen de la compañía como innovador y de su capacidad para atraer consumidores de alto potencial económico, a los usuarios más grandes de servicios de telefonía a larga distancia. El trabajo de los distribuidores era reemplazar la sosa imagen de AT&T por una imagen lo bastante fuerte para atraer a esos consumidores y el apoyar a las artes era un vehículo perfecto.

El personal de mercadotecnia sabía que al mostrar el logotipo de AT&T sobre el título de eventos artísticos o exhibiciones de museo, podrían lograr el objetivo mucho mejor de lo que podrían dependiendo sólo de la publicidad. Sin embargo, ¿qué tipo de arte es comercializable: *Swan Lake* o *Twyla Tharp*? La mayoría de los patrocinadores empresariales, guiados por antiguas investigaciones de mercado, tendían a quedarse con *Swan Lake*. Pero al exponer a los distribuidores a las últimas tendencias del mundo de las artes, la fundación esperaba abrir la mente de los mismos y crear oportunidades más factibles.

Eso es exactamente lo que ocurrió. El especialista en artes del personal de la fundación se reunió con su homólogo en el departamento de mercadotecnia para aclarar lo que trataban de lograr. Al observar que tenían muchas cosas en común, unieron sus fuerzas en un experimento artístico. Los costos de producción y el apoyo operativo para los productores no lucrativos provendrían de la fundación; la publicidad y el apoyo de promoción provendría de mercadotecnia. Los especialistas en artes de la fundación utilizarían su experiencia para seleccionar producciones en las que se incluyera el trabajo de artistas innovadores que atraerían a los críticos más duros y a los consumidores potenciales más deseables.

El programa resultante, llamado AT&T: OnStage, que ya lleva seis años de existencia, ha tenido tanto éxito en mejorar la imagen de la

compañía como innovador que AT&T ha podido depender menos de las campañas de publicidad.

La fundación siguió teniendo éxito con el personal de relaciones gubernamentales de la compañía. En muchas compañías, la filantropía pierde cuando está atada a los esfuerzos cabildeo porque quienes los llevan a cabo con frecuencia recurren al patrimonio de la fundación para hacer donativos a las causas favoritas de los políticos y burócratas. Sin embargo, la AT&T Foundation no estaba interesada en una especie diferente de relación con los cabilderos de la compañía en Washington, en la que el personal de la fundación recibiría y daría ayuda.

Además de apoyar las artes y otras causas, la fundación quería ser líder en las «causas infantiles», en particular la salud y el bienestar de niños pobres que no podrían tener éxito en la escuela ni posteriormente en el trabajo. A finales de la década de los 80, todas las compañías importantes de Estados Unidos estaban sintiendo la presión para distinguirse como líderes en el esfuerzo para preparar a la fuerza laborar del futuro. Como parte de su propio trabajo con miras a ese objetivo, la AT&T Foundation decidió asumir una posición para promover el financiamiento total del Programa Especial de Alimentación Complementaria para Mujeres, Bebés y Niños (WIC) que se creó para los recortes de personal que tuvieron lugar bajo el gobierno de Bush.

Por lo que la fundación propuso un intercambio con el personal de relaciones gubernamentales de AT&T. En 1991, con la ayuda de los cabilderos, la fundación logró que el Director General de AT&T, Robert Allen, se uniese a un grupo de Directores Ejecutivos quienes llevaron a cabo una campaña exitosa en apoyo del financiamiento total del programa WIC, algo inusual para los ejecutivos que por lo general sólo se presentan en el Capitolio para discutir la política económica. Pero, ¿cómo podría la fundación de AT&T ayudar al personal de relaciones gubernamentales de la compañía? Más que nada, dicho personal quería que AT&T fuese un líder en los debates de política pública con respecto a las «supercarreteras de la información», el cual es un concepto promovido vigorosamente por la campaña de Clinton-Gore.

Como era de esperarse, el trabajo de la fundación en asuntos de la infancia ayudó a Allen a desempeñar un papel protagónico en la cumbre económica post-electoral en Little Rock, Arkansas. Al haber recibido la asesoría sobre asuntos de la infancia por parte de la fundación, Allen pudo comentar sobre la relación entre el desempeño económico y el bienestar de los niños. Entonces, como si fuese a agradecer a Allen por mencionar un tema crucial en el programa político, el Presidente Clinton pidió a Allen que hablase sobre las supercarreteras de la información. Ante la nación estadounidense, el Director General de AT&T pudo hablar de un tema crucial para la estrategia de relaciones gubernamentales de la compañía: las supercarreteras deberían ser una iniciativa más bien privada que pública.

Cuando se trataba de asuntos de la infancia, la fundación tuvo un impacto en la misma compañía al trabajar con el departamento de servicios humanos. A finales de la década de los '80, los trabajadores sindicalizados de AT&T, principalmente las mujeres solicitaron que la atención a la familiar fuese parte de su paquete de prestaciones flexible. Sin embargo, no existían suficientes guarderías y casas para ancianos disponibles para los empleados en las comunidades en las que operaba AT&T. A solicitud de la fundación, el personal de servicios humanos creó un fondo especial para la atención de la familia, gobernado por un comité sindicato-administración, que apoyaba los esfuerzos dirigidos por los empleados para crear más guarderías en sus comunidades. Los empleados abrieron guarderías, ayudaron a las ya existentes a acreditarse y apoyaron programas para capacitar a más prestadores de servicios. La cantidad y calidad de las guarderías ha mejorado notablemente para los trabajadores de AT&T y se ha considerado esta iniciativa como un modelo para solucionar otras controversias entre el sindicato y la empresa.

Al mismo tiempo, la fundación ha creado su propio programa de promoción de guarderías fuera de la compañía. Por ejemplo, AT&T está dirigiendo un esfuerzo nacional para crear normas de acreditación la cual es una condición para solucionar la escasez de guarderías en todo Estados Unidos. Con iniciativas internas y externas, AT&T puede con todo derecho reclamar un papel de líder en guarderías.

Así pues, función por función, la AT&T Foundation probó su fortaleza en el dar y recibir con los gerentes de varias secciones de la empresa. Aunque la fundación no tenía un plan de largo alcance, encontró oportunidades para enseñar a los departamentos cómo forjar sus relaciones con instituciones no lucrativas aunque fuese para complementar sus estrategias empresariales. Ahora la fundación está buscando otras formas de ayudar a la compañía. Por ejemplo, la fundación está considerando cómo extender sus programas filantrópicos a países que son importantes para el futuro de AT&T como México y China. La fundación también está utilizando las técnicas de administración de calidad total para determinar con más precisión cómo puede atender a los departamentos de la compañía como «clientes internos» sin distinguir el apoyo a los «clientes externos»: las instituciones no lucrativas que reciben financiamiento.

La fundación no se atribuye el crédito por el hecho de que AT&T haya podido conservar una porción substancial del mercado de larga distancia a pesar de cobrar mayores precios que la competencia. Sin embargo, la fundación ha ayudado a la compañía a conservar su imagen de un servicio casi público más de una década después de la desregulación del sistema telefónico. La fundación también ha ganado el respecto de los departamentos de AT&T, tal y como lo demuestra su habilidad para aumentar su presupuesto a cerca de 38 millones de dólares en 1994 aunque la compañía ha anunciado sus intenciones de despedir a cerca de 20,000 empleados.

AT&T está en varias compañías selectas, como General Motors, Eastman Kodak y Coca-Cola, que dependen del prestigio de sus productos y que han realizado mayores gastos filantrópicos que sus competidores pequeños, tacaños y de bajo precio. Al verse forzadas a reducir precios, dichas compañías también se han visto tentadas a disminuir su nivel de compromiso con la comunidad. Pero en cada una de estas compañías, los abogados internos argüían exitosamente contra los drásticos recortes para la filantropía diciendo que el competir en precio y ciudadanía corporativa es una estrategia más inteligente que competir sólo por precio.

La AT&T Foundation es sin duda todavía un trabajo en proceso. Después de su primera década,

aún no tiene el poder para enfrentarse a los desafíos de los altos ejecutivos de AT&T. Hace tres años, por ejemplo, la fundación cedió a las demandas de la Christian Coalition para negar fondos a Planned Parenthood. Cuando se les han presentado retos similares, otras fundaciones empresariales pudieron persuadir a sus accionistas para apoyar a Planned Parenthood aunque ello significase soportar un prolongado boicot. Quizás su elección haya resultado ser la correcta desde el punto de vista empresarial. Planned Parenthood protestó por la decisión de AT&T publicando desplegados de toda una plana en el *New York Times* lo cual representó un aumento en la campaña de recaudación por correo directo de la misma e indudablemente fue una cuestión embarazosa para AT&T. Aún así, AT&T va por buen camino de perfeccionar su paradigma de ciudadanía corporativa y no está sola.

La nueva responsabilidad social de las empresas

Aunque pocas compañías han integrado totalmente la filantropía en sus estrategias corporativas globales, la mayoría reconoce su importancia estratégica. Hacia mediados de la década de los '80, cada uno de los Baby Bells habla su propia versión de la AT&T Foundation. A finales de la década de los '80, el principal donador del mundo, IBM, había enlazado su filantropía y trabajo voluntario explícitamente a sus estrategias de recursos humanos. IBM encontró varias formas de comprometer a sus empleados en actividades filantrópicas a través de más equipos de voluntarios, mayores elecciones en los donativos, más ideas de los empleados sobre la elección de las causas y más apoyo financiero para las instituciones no lucrativas en donde los empleados se ofrecen como voluntarios. Esas iniciativas suavizaron los efectos de la dolorosa reestructuración y recortes de personal de IBM a principios de la década de los '90. Hacia 1991, incluso Exxon empezó a tomar medidas para alinear a la Exxon Education Foundation con las estrategias de la compañía.

Los patrocinios que involucran a las instituciones no lucrativas se han convertido en el segmento de los presupuestos de mercadotecnia

con mayor crecimiento al pasar de 200 millones de dólares en 1984 a un estimado de dos mil millones de dólares en 1994. Aunque originalmente los patrocinios se concentraban en eventos deportivos, los patrocinadores se dieron cuenta de que podrían lograr mejores resultados uniendo su mercadotecnia a las causas sociales que atraían a los mercados blanco que codiciaban sus anunciantes. Hoy, la *mercadotecnia por causas*, que incluye las promociones en las que una parte del precio de compra se dona a instituciones no lucrativas, es el tipo de mercadotecnia con mayor crecimiento.

Además de cambiar el enfoque de una compañía hacia y la mercadotecnia y las relaciones públicas, el nuevo paradigma de la filantropía también ha cambiado las estrategias corporativas de recursos humanos. Al donar equipo y proporcionar becas a los programas académicos en donde reclutan a su personal, las compañías añaden valor a sus esfuerzos para atraer a nuevos empleados, utilizando a la filantropía para crear nuevas opciones de guarderías y hogares para ancianos en las comunidades, las compañías aligeran las cargas de las guarderías; y al crear equipos de trabajadores-gerentes para aligerar las cargas de los empleados despedidos, las compañías mejoran sus relaciones sindicales. En un estudio comisionado por Chivas Regal, el 53 por ciento de los empleados afirman que su lealtad a sus patrones se fortalece cuando participan en los programas filantrópicos de las compañías.

Las prácticas tradicionales de cabildeo también se han transformado; ahora ocupan un segundo lugar con respecto a la *mercadotecnia de políticas* en donde los fondos para actividades de cabildeo se mezclan con los donativos para generar el apoyo de las bases para diversas causas sociales. Binney & Smith, el fabricante de los crayones Crayola, pide que el Estado patrocine las artes en la educación; los fabricantes de bicicletas hacen donativos a las instituciones no lucrativas que luchan por conseguir pistas para bicicletas. Al parecer esas iniciativas son inicuas, pero muchas alianzas filantropía-cabildeo causan admiración. Algunas empresas farmacéuticas utilizan sus fondos caritativos para apoyar a la investigación bioética para alterar la constitución genética de plantas,

animales y seres humanos; y algunos aseguradores hacen donativos a coaliciones de interés público en favor de las propuestas de reformas a sistema de atención a la salud que omitirían los controles industriales que se piden en otras propuestas. Los méritos relativos de los esfuerzos individuales de cabildeo están sujetos a opinión, pero al igual que todos los aspectos de la filantropía estratégica, deben ajustarse a una visión social de la compañía. Es probable que las iniciativas que benefician a las empresas al tiempo que dañan a la sociedad se consideren como cínicos intentos de manipulación que pueden dañar la reputación de una compañía.

Aunque los programas de donativos pueden ayudar a la comunidad, la filantropía también es eficaz cuando se utiliza para unificar las funciones de una empresa. Cuando las compañías se reestructuran en divisiones semi-autónomas, la participación en los proyectos de filantropía puede reunir a los miembros de centros lucrativos como empleados unidos por valores compartidos. La visionaria gira de conciertos de Reebok titulada «Human Rights Now!» con Sting y Bruce Springsteen a finales de la década de los '80 es un ejemplo. Los 15 millones de dólares que pagó esta compañía por patrocinar el evento probablemente no sirvieron para vender ningún zapato. Pero dado que los conciertos se celebraron en un momento crítico para Europa Central y en regímenes autoritarios del Tercer Mundo, tuvieron un gran impacto político que inspiró la imaginación de los empleados, proveedores y franquiciatarios de Reebok que participaron en el proyecto. Al impulsar a la compañía hacia posiciones de liderazgo en el movimiento pro-derechos humanos en todo el mundo, los conciertos dieron a los jóvenes accionistas de la compañía una razón para estar orgullosos de lo que hacen.

Sin embargo, quizás el ejemplo más desarrollado y exitoso de un proyecto de responsabilidad social que sea un punto de unión para los accionistas es el programa Ronald McDonald House. Iniciado hace 20 años en Pensilvania, el proyecto ahora incluye a 154 hogares en varios países. Con frecuencia unidas a hospitales no lucrativos, los hogares dan albergue a familias rurales que traen niños muy enfermos a hospitales urbanos para ciudades externas. En

Estados Unidos y Canadá, ya son un elemento importante del sistema de atención a la salud, apreciado tanto por el control de costos como por la reducción del trauma en los niños.

No obstante, los beneficios probablemente sean mucho mayores para la Corporación McDonald que une a todas las partes de la compañía en apoyo del proyecto. Las oficinas centrales limita su papel a proporcionar el capital semilla para cada uno de los hogares y a hacer la labor necesaria para invitar a los franquiciatarios a participar. A menudo los franquiciatarios fungen como miembros de los consejos directivos de los hogares y como principales iniciadores de las campañas de recaudación de fondos. La mayor parte del dinero para cada hogar, cerca de siete millones de dólares como capital inicial en promedio, se colecta entre los clientes de los restaurantes McDonald's y que participan en campañas de mercadotecnia relacionadas con una causa dirigidas por los franquiciatarios. Los proveedores, como los embotelladores de Coca-Cola, con donadores corporativos. Esta amplia participación evita tensiones que de otra forma se crearían entre las oficinas corporativas, los franquiciatarios y los proveedores.

Filantropía Corporativa: Un modelo en expansión

Aunque es sumamente eficaz en Estados Unidos, la ciudadanía corporativa está destinada a tener su mayor impacto en el extranjero en donde las compañías que han dominado el nuevo paradigma deben tener una ventaja competitiva. El mercado estadounidense está tan inundado de iniciativas sociales que puede ser difícil que las compañías se distingan unas de otras con sus programas filantrópicos. No obstante, en las nacientes economías, incluso los donativos pequeños pueden crear olas de cambio.

Según el Center for Corporate Community Relations en el Boston College, más de la mitad de las «500» compañías de *Fortune* están iniciando o aumentando sus donativos al extranjero. Ahora que la mayoría de sus ganancias se obtienen en el extranjero, esas compañías consideran a la

filantropía como el mejor medio para crear amigos con los líderes gubernamentales, para superar los problemas regulatorios, para capturar la imaginación de las nacientes clases medias, y para abrir un diálogo con las comunidades anfitrionas sobre la forma en que las compañías pueden satisfacer sus necesidades. Levi Strauss ha promovido las relaciones comunitarias en el extranjero fomentando los «equipos de participación comunitaria» a nivel de plantas en donde los empleados visitan la comunidad, evalúan las necesidades locales e instrumentan proyectos como las campañas de educación sobre el SIDA.

Dichos equipos y otras iniciativas filantrópicas también pueden ayudar a las compañías a atraer publicidad gratis. Los medios de comunicación en países como Corea del Sur, Brasil, Malasia, México, Argentina, Hungría y Polonia -en particular los recién privatizados periódicos ansiosos de afirmar su independencia ganada a duras penas- a menudo están demasiado felices como para dar espacio a los sucesos de interés humano sobre los donativos corporativos. El compromiso filantrópico de los empleados en las subsidiarias del extranjero sigue sienta tan inusual que puede distinguir una compañía en los ojos de consumidores cautivos y potencias. Por ejemplo, Hewlett-Packard en Taiwan inspiró la imaginación de la clase media después de que el periódico *China Daily News* publicó historias en las que se alababan los esfuerzos de la compañía para utilizar voluntarios para limpiar las sucias playas de Taiwan.

Los consumidores en todo el mundo dan la bienvenida al activismo del sector privado como nunca antes. En un estudio que patrocinó IBM se encontró que las expectativas de los ciudadanos de la responsabilidad empresarial son tan altas en las ciudades de Corea y Malasia como en las ciudades de Estados Unidos. Por supuesto, existe el riesgo de que las compañías utilicen mal el nuevo paradigma para ganar ciudadanos con iniciativas sociales sumamente publicitadas tan sólo para desviar su atención de las injustas prácticas de las empresas como el pagar bajos salarios a los trabajadores o exponerlos a condiciones inseguras. Pero, cuando las iniciativas sociales se integran exitosamente a las funciones propias de una compañía y son

apoyadas por un Director General talentoso, la ciudadanía empresarial puede complementar las iniciativas patrocinadas por el gobierno para el cambio social.

Hasta ahora, al actor más impresionante en la filantropía internacional ha sido IBM, la compañía que probó que no es necesario ser insensato y autosuficiente para unir la filantropía a la esencia de los mercados mundiales. En Japón, un país que nunca ha sido conocido por atender las necesidades de las minorías olvidadas, IBM creó un equipo de desarrollo de productos independiente para crear dispositivos que permitiesen a las personas discapacitadas llevar una vida más independiente y un centro lucrativo que vendiese programas y equipo de cómputo especial para los discapacitados.

La compañía también aportó dinero para los organismos de defensa de los derechos de los discapacitados en Japón y invitó a sus empleados a ofrecerse como voluntarios en dichos grupos. Además, IBM instituyó un programa de contratación para los discapacitados, introduciendo prácticas empresariales que se han aceptado en todo el país. En parte como resultado, IBM se ha convertido en una de las compañías más prestigiosas de Japón que cuenta con la admiración del gobierno, de la comunidad empresarial y de los consumidores. Sus líderes tienen acceso a los lugares sagrados de las empresas japonesas que disfrutaban pocos ejecutivos estadounidenses. En una encuesta reciente entre los ciudadanos Japoneses, IBM estuvo en segundo lugar después de Sony en sus respeto por la responsabilidad social.

Además de mejorar su reputación mediante el uso estratégico de la filantropía, las compañías están patrocinando las iniciativas sociales para abrir nuevos mercados. En Vietnam, por ejemplo, varias compañías estadounidenses ayudaron a preparar el levantamiento del embargo utilizando sus donativos en movimientos de creación de amigos que impresionó a los funcionarios del gobierno de Hanoi. Motorola, por ejemplo, donó equipo de comunicaciones de alta tecnología para enlazar a las clínicas rurales con los hospitales urbanos. Los empresarios de Hong Kong están construyendo universidades en China para crear fuertes lazos con los gobiernos de las pujantes provincias del sur.

American Express, un innovador en el nuevo paradigma de la filantropía en Estados Unidos, ha exportado el paradigma a sus subsidiarias en el extranjero. Poco después de que American Express abrió oficinas en Budapest a finales de 1991, la compañía ofreció su ayuda al gobierno post-comunista para establecer una industria turística. Un ejecutivo prestado Estados Unidos trabajó con los funcionarios de turismo de Hungría; la American Express Foundation patrocinó investigaciones en una universidad local para explorar la forma en que los museos locales podrían atraer a turistas; y financió un programa educativo en 23 escuelas secundarias. Siguiendo una iniciativa de Estados Unidos, el programa prepara actualmente a 500 jóvenes muchos de áreas económicamente deprimidas, para que hagan carrera en las incipientes industrias turística y de viajes del país. Con el fin de proporcionar asesoría y financiamiento adicional para el proyecto, American Express reclutó a funcionarios de gobierno y a líderes empresariales de líneas aéreas, hoteles y restaurantes. Programas como éste son invaluable en un país que lucha por convertirse en un imán para los visitantes Occidentales; también constituyen un beneficio para los gerentes de American Express en Budapest que están bien conectados con todos los actores públicos y privados importantes en la industria turística.

Aunque las compañías estadounidense se ven atraídas a utilizar la filantropía como una ventaja estratégica en lugares remotos del mundo, su capacidad para hacerlo puede verse minada por recortes presupuestarios en sus oficinas centrales. Las cifras publicadas en octubre de 1993 indican que los donativos en 1992 descendieron uno por ciento para quedar en 5.9 mil millones de dólares lo que constituye el primer descenso en donativos desde la Gran Depresión. Los pronósticos para 1993 y 1994 son peores. Incluso las compañías más notorias, como Boeing y Hallmark, quienes han sostenido el nivel global de filantropía en las comunidades en las que se encuentran sus oficinas centrales, están recortando sus presupuestos filantrópicos.

Podríamos considerar esos signos como los efectos de la recesión de principios de la década de los '90 que están llegando a los donadores. No obstante, el problema es aún mayor; el nivel de donativos como porcentaje de las utilidades antes de impuestos ha estado disminuyendo lentamente

durante cinco años. Incluso en los buenos años, las compañías aumentan menos sus donativos que el aumento en utilidades.

¿Cuál es la justificación de la disminución? Los Directores Ejecutivos ya no desean ser los defensores de la función de donativos. Irónicamente, el nuevo paradigma remueve la mayoría del control de los Directores Ejecutivos sobre las decisiones respecto a donativos. (Véase al inserto titulado «¿Qué deben hacer los Directores Ejecutivos?») Con menor autoridad sobre los procesos de donativos de sus compañías, los Directores Ejecutivos están dedicando menos tiempo y es menos probable que luchen contra los recortes. Además, no desean gastar más que sus competidores extranjeros que dedican menos recursos a la responsabilidad social y que le han ganado participación en el mercado a las compañías estadounidenses.

Junto con esa tendencia, los organismos empresariales líderes ya no están invitando a las compañías a dar más. El Business Roundtable, la National Association of Manufacturers, la Cámara de Comercio de Estados Unidos, el Club de Rotarios, el Conference Board e incluso el Comité para el Desarrollo Económico ya no están exhortando a sus miembros a aumentar sus donativos. Mas bien, muchos ignoran por completo el tema de la filantropía arguyendo que la competitividad ha reemplazado a la responsabilidad social como tema principal.

Bajo tales circunstancias, la internacionalización de la responsabilidad social de las empresas quizás no reciba el apoyo que merece. La mayor parte del financiamiento tendrá que venir de las utilidades del extranjero y a los gerentes de donativos de Estados Unidos les resultará difícil persuadir al personal operativo del extranjero a gastar sus recursos en actividades filantrópicas. Así pues, al igual que las compañías estadounidenses han perfeccionado un modelo para aumentar sus competitividad en el extranjero, están a punto de tirar la toalla.

¿Opacado por la competencia?

A medida que disminuye el liderazgo estadounidense en la ciudadanía corporativa, las

compañías de Estados Unidos se sorprenderán de encontrar que quizás sean superadas por compañías europeas y asiáticas. Los japoneses han estado estudiando con avidez el nuevo paradigma. Hasta el momento, más de 200 compañías japonesas han establecido programas formales de donativos en Estados Unidos. Aunque estos programas quizás hayan estado dirigidos a sosegar las preocupaciones por el alto nivel de inversiones japonesas en Estados Unidos, también sirven como laboratorios para ayudar a los Japoneses a entender cómo utilizar la filantropía para ganar una ventaja competitiva en sus operaciones mundiales. Los japoneses también establecen misiones de estudio-136, según un conteo rápido, para examinar las prácticas de «buena ciudadanía» y aprenden sobre los modelos más progresistas de los donativos corporativos de Estados Unidos.

Compañías tales como Hitachi, Sony, Matsuchita y Toyota ya han creado una considerable estructura filantrópica en Estados Unidos con sus propios *gurus* filantrópicos. Hitachi ha enlistado a un líder experto, Delwin Roy, un ex-funcionario de programas de la Fundación Ford y presidente de la Hitachi Foundation con sede en Washington, D.C., para ayudar a sus estrategia mundial de donativos.

La filantropía de Sony todavía no se ha hecho global, pero la compañía está analizando formas de utilizar los recursos de sus divisiones de entretenimiento y electrónicos de consumo para iniciativas filantrópicas. Dicho enfoque integrado, que incluye a un amplio espectro de subsidiarias en Estados Unidos, probablemente se convierta en un enfoque global en unos cuantos años.

En Japón, los círculos corporativos están emocionados con la noticia de que las utilidades internas y la productividad de los empleados aumentó en 1993 en cinco compañías -Asahi Beer, Canon, Fuji Xerox, Omron y Shiseido- después de que dichas compañías aumentaron sus inversiones en la comunidad. Los bancos japoneses están surgiendo como líderes en el movimiento deuda por desarrollo para convertir las deudas incobrables del Tercer Mundo en iniciativas de desarrollo económico no lucrativas. Dos de estos bancos, Industrial Bank of Japan y Long Term Credit Bank

of Japan, transfieren conocimientos financieros a países subdesarrollados organizando seminarios para funcionarios prometedores del Tercer Mundo. Compañías coreanas, taiwanesas y mexicanas con grandes inversiones en Estados Unidos están empezando a seguir el ejemplo de Japón haciendo donativos en Estados Unidos y Canadá antes de hacer donativos en sus países de origen.

En algunos estudios independientes llevados a cabo en Canadá, Reino Unido, Australia, Francia, Alemania, España y Japón se demuestra que los donativos corporativos aumentaron considerablemente aunque cada uno de estos países estaba atascado en la recesión.

Un reto aún mayor para las empresas estadounidenses que esperan competir a nivel internacional son las compañías locales que han acogido el nuevo paradigma. Entre los ejemplos más notables está King Kar, un fabricante de refrescos de Taiwan. A pesar de que esta empresa languidecía en el tercer lugar a finales de la década de los '80, se decidió a distinguirse como más «China» y como un mejor refresco que sus rivales extranjeros, Coca y Pepsi.

Con el fin de llevar a cabo esta estrategia, Morgan Sun, el Director General de la nueva fundación caritativa de King Kar, quiso patrocinar una campaña para ayudar a las víctimas de una inundación devastadora ocurrida en 1992 en el oriente de China continental, la tierra natal ancestral de muchos chinos en Taipei. En lugar de sólo enviar ayuda, pensó Morgan Sun, ¿por qué no movilizar al público en favor de la causa? Recurrió a un monje budista, Shen Yen, una especie de Madre Teresa china venerada por los taiwaneses por su servicio en favor de los desposeídos y propuso que King Kar lanzara una campaña de ayuda para los damnificados de la inundación misma que iba a supervisar Shen Yen.

El esfuerzo, que requirió que los taiwaneses se olvidaran de las festividades del Año Nuevo, en favor de las víctimas de la inundación, despertó la imaginación de la clase media taiwanesa que nunca había tenido una oportunidad para expresar su buena voluntad como ciudadanos chinos del mundo. En poco tiempo, más del diez por ciento de los 22 millones de habitantes de la isla se

comprometieron a realizar donativos *mensuales* para la labor misionera de Shen Yen y más de diez mil voluntarios se ofrecieron para recolectar el dinero. Ahora el esfuerzo de ayuda se ha vertido sobre Somalia. En tan sólo tres años, se han recolectado más de 100 millones de dólares haciendo la campaña comparable con la de UNICEF y uno de los sistemas privados más grandes de ayuda internacional de todo el mundo. King Kar también se vio beneficiada. Gracias al prudente uso de su logotipo en la campaña, la compañía superó a Pepsi y paso a ocupar el segundo lugar.

Tales campañas sofisticadas siguen siendo raras en muchas partes del mundo y la internacionalización de la responsabilidad social de las empresas sigue estando en una etapa primitiva en la mayoría de los países. Debido a su experiencia, las compañías estadounidenses que operan en todo el mundo tienen las herramientas para diseñar iniciativas sociales de vanguardia que les permitirán surgir como líderes del cambio social en todo el mundo y lograr una ventaja competitiva. Las oportunidades siguen estando abiertas, pero las compañías de Estados Unidos que recorten sus presupuestos de filantropía ahora quizás se pierdan los beneficios de un paradigma que ellas mismas ayudaron a crear.

¿Qué deben hacer los Directores Generales?

Dado que el nuevo paradigma de la responsabilidad social de las empresas implica el ceder las riendas de los programas de donativos de una compañía a gerentes profesionales, son muchos los ejecutivos que en estos días consideran que pueden ignorar el asunto por completo. De hecho, nunca en la historia empresarial de Estados Unidos los altos ejecutivos han dedicado tan poco tiempo a ser líderes civiles. No obstante, el liderazgo de los Directores Generales sigue siendo crucial para la responsabilidad social de las empresas. El nuevo papel de los Directores Generales no es defender sus causas favoritas o ser miembros de consejos no lucrativos sino crear un ambiente que permita a todas las partes de una

compañía conocer los principios filantrópicos. Al observar la institucionalización de la filantropía, el Director General ayuda a la sociedad y a la compañía a ganar una ventaja competitiva importantísima.

Con ese fin, a continuación se presentan las seis cosas que deben hacer los Gerentes Generales:

1. Crear un "Zar" de la filantropía en la empresa

Los Directores Generales prudentes saben que no pueden institucionalizar la filantropía por edicto. Más bien, deben facultar a un ejecutivo (un vice-presidente para relaciones estirarais o un vice-presidente de asuntos públicos) para crear un acercamiento duradero entre la filantropía y las estrategias globales de una empresa.

No bastará con asignar simplemente la filantropía a un gerente en asuntos públicos que quedará atrapado en luchas de poder o capturado entre encontrados intereses empresariales. Cada compañía necesita un legislador que entienda profundamente al sector no lucrativo y el valor de las sociedades empresa-institución no lucrativa. Por último, el trabajo del zar es convencer a los legisladores de que los programas filantrópicos no sólo apoyan los intereses de las empresas sino que también pueden cambiar la forma en que se conduce una empresa ampliando perspectivas y fomentan un enfoque más colaborativo para la solución de problemas en la compañía.

2. Apoyar el esfuerzo del zar para encontrar las causas «naturales» de una compañía.

Cada zar debe pasar por un cuidadoso proceso de entrevistas a los accionistas internos y externos de la compañía a fin de encontrar unas cuantas causas que mejor reflejen los valores y aspiraciones de la «familia» corporativa. Por ejemplo, Kraft General Foods selecciona las campañas contra el hambre, McGraw-Hill selecciona los programas de alfabetización, Binney & Smith, el fabricante de los crayones Crayola, selecciona las artes en la educación. Pero el encontrar y concentrar el apoyo a dichas causas

nicho no es una tarea fácil. Quizás los Directores Generales tengan que intervenir para asegurar de que los ejecutivos o las instituciones no lucrativas que la compañía ha financiado en el pasado no ejerzan una influencia indebida.

3. Vigilar un diálogo dinámico entre la filantropía y las funciones empresariales.

Una vez que una compañía ha seleccionado sus causas, el personal de la fundación debe participar en una especie de negociación con los gerentes de los departamentos. El meollo del asunto no es que la filantropía sirva a las funciones de la empresa sino que cada lado pueda ayudar al otro. Así pues, el profesional interno en filantropía debe tener la capacidad de reclutar la ayuda del departamento de recursos humanos para movilizar a los voluntarios en favor de la causa de la compañía y la gente de recursos humanos debe tener la capacidad de aprovechar la experiencia de la fundación de la compañía para encontrar formas de aumentar la lealtad de los empleados. El Director General debe estar deseoso de intervenir cuando el lado filantrópico se vea abrumado por las consideraciones empresariales de corto plazo.

4. Vigilar la descentralización de la filantropía.

En el viejo paradigma, una mayoría de donativos se destinaban a las ciudades en donde se encontraban las oficinas centrales y las causas de la oficina central. Según el nuevo modelo, el zar debe luchar contra fuerzas centrípetas para llevar la filantropía a las grandes divisiones y subsidiarias tanto nacionales como extranjeras. Los Directores Generales deben apoyar los esfuerzos del zar para promover el activismo filantrópico entre los comités de empleados y la compañía misma.

5. Hacer que las partes constituyan un todo.

La mayoría de los Directores Generales hablan sobre cómo las partes de la compañía

son socios iguales de una gran familia. Esta noción abstracta significará en realidad algo si la compañía puede comprometer a dichos socios en la creación de iniciativas sociales que simbolicen sus valores compartidos. Los directores Generales deben cuidarse de la tendencia no participativa que a menudo surge en los departamentos descentralizados. Debe invitar a los empleados a considerar los valores de la compañía como un todo.

6. Investigación, pruebas, evaluación y revisión.

El Director General debe asegurarse de que las mismas disciplinas administrativas que gobiernan los procesos de la compañía también rigen a su filantropía. Ello significa que el aplicar el TQM y rediseñar procesos para esta función. Más que cualquier otra función en la compañía, la filantropía trae consigo muchos motivos y muchos consumidores y la compañía debe explorar cómo puede atender mejor a sus clientes.

BENEFICIOS DE LOS PROGRAMAS CORPORATIVOS DE VOLUNTARIADO PARA LAS EMPRESAS

Resumen del Estudio Realizado por The Conference Board y la Fundación Points of Light

Introducción

Los Programas Corporativos de Voluntariado que se han desarrollado en últimas fechas reflejan el ingenio y el interés de las empresas norteamericanas. Estos programas han surgido como una respuesta frente a la convergencia de intereses entre las empresas, la sociedad y los trabajadores. Responden también a la necesidad social de incrementar los servicios a la comunidad; a la necesidad empresarial de contar con empleados capaces y comprometidos; y a la necesidad de los trabajadores de tener oportunidades de crecimiento personal e interacción con otras personas.

Usos estratégicos de los Programas de Voluntariado

Entrevistas y estudios realizados determinan que los Programas de Voluntariado proporcionan ventajas competitivas a las empresas de dos maneras:

1. Dan un valor agregado a sus productos y servicios
2. Representan un ahorro tanto en la producción, los recursos humanos, como en las relaciones públicas.

La relación que existe entre los Programas Corporativos de Voluntariado y la generación de utilidades es un tema que intriga a muchos investigadores que han establecido diversos parámetros directos e indirectos. El estudio de la IBM, presentado en la Conferencia Mundial sobre Responsabilidad en 1991, es uno de los más notables. En él se analizaron 188 casos de empresas en los Estados Unidos y los resultados mostraron una fuerte interrelación o "conexión" entre los Programas de Voluntariado y los niveles de beneficios obtenidos.

Más del 50 % de las empresas afirmaron que este tipo de programas aumentan los beneficios de la empresa, mientras que algunas de ellas, se mostraron cautelosas al afirmar dicha relación. Un hecho relevante mostrado por la investigación fue que un alto porcentaje de los entrevistados identificaron qué factores derivados de este tipo de programas (empleados más motivados y una mejor relación en el trabajo en equipo) benefician directamente a la empresa.

Los ejecutivos entrevistados para este estudio, también coincidieron en que los Programas de Voluntariado ayudan a las personas a demostrar su compromiso con la sociedad y su responsabilidad corporativa. La empresa esta conformada por personas: consumidores, proveedores y empleados, por ello, la cultura y hábitos empresariales afectan directamente la sociedad porque son parte del mismo conjunto. Negar la responsabilidad social de la empresa afecta directamente su papel y función dentro de la sociedad

Empresarios Voluntarios y una Fuerza de Trabajo de Calidad

Dada su importancia en las empresas, los Programas de Voluntariado sobreviven reestructuraciones y recortes. Además, el auto escrutinio realizado dentro de las mismas ha producido empresas adelgazadas y una necesidad de fuerza de trabajo fuertemente comprometidas. Los programas de voluntarios al interior de las empresas ayudan a que las mismas atraigan y retengan a las personas que necesitan y coadyuva en construir las habilidades y actitudes que fomentan compromiso dentro de la organización, lealtad a la empresa y satisfacción con el empleo.

Las oportunidades para el desarrollo personal y profesional que proveen las actividades voluntarias promueven características que mejoran el rendimiento de la fuerza de trabajo en aspectos como la creatividad, la confianza, el trabajo en equipo y la persistencia. Los contactos en la comunidad con representantes de gobierno y empresa pueden resultar en relaciones empresariales más productivas. El papel voluntario en un contexto personal y profesional se reconoce más y más en las evaluaciones de desempeño (forman parte de las evaluaciones periódicas).

Se ha visto que hay una correlación directa entre el estado de salud psicológico y físico y la satisfacción obtenida del trabajo voluntario y por consiguiente una mejora en la eficiencia del mismo realizado por un empleado.

Integrándose a la comunidad

En los últimos años, los consumidores norteamericanos han estado modificando sus hábitos de consumo favoreciendo aquellas empresas que incluyen políticas de responsabilidad social. Las encuestas de opinión reflejan que los consumidores optan cada día más por los productos de las empresas preocupadas por aspectos como educación, vivienda y otras áreas sociales. Tanto profesionistas como algunos ramos industriales enfrentan constantemente problemas de imagen, y buscan resolverlos o disminuirlos a través de una gran variedad de estrategias que incluyen sistemas de apoyo a la comunidad.

Cada vez son más las empresas que reconocen a la comunidad en la que operan como parte de su propio entorno. Los centros urbanos en donde se ubican las oficinas principales y las plantas industriales de muchas empresas padecen frecuentemente de graves problemas sociales. Estas comunidades proporcionan a las empresas un gran oportunidad para establecer programas de Voluntariado.

Una expansión de la contribución de las empresas mediante los Programas de Voluntariado ha sido reconocida en todos los niveles del gobierno. Cuando una empresa líder se involucra con los problemas sociales, esto se refleja también en forma positiva en los estándares de responsabilidad, constancia y manejo de recursos de la propia empresa.

La Prioridad: Iniciativas Educativas

Muchos de los esfuerzos empresariales se han inclinado principalmente a programas relacionados con áreas educativas. La gran mayoría se dirige específicamente a :

1. Desarrollo infantil
2. Matemáticas, Ciencias sociales y Educación técnica
3. preparación académica

Las empresas que descubren la forma de desarrollar la capacidad de aprendizaje como parte de su propia organización toman ventaja sobre sus competidores. Igualmente, las empresas que logran extender sus ideales de capacitación hacia la comunidad construyen su propia fuerza de trabajo para el futuro, beneficiando tanto a la empresa misma como a la comunidad.

El papel de los Programas de Voluntariado en el futuro.

Los Programas de Voluntariado han significado vigor y flexibilidad para las empresas. La respuesta a éstas iniciativas, tanto de los empleados como de la sociedad, además de los beneficios que generan a la empresa, aseguran el crecimiento de los Programas de Voluntariado como estrategia corporativa de las mismas en los Estados Unidos. Con el tiempo estos programas van adquiriendo madurez, están mejor enfocados y sus resultados son más efectivos.

El éxito de los Programas de Voluntariado demuestra su grado de influencia en el logro de las metas corporativas. El futuro de estos programas dependerá de los cambios demográficos, y de los diversos estilos administrativos más participativos, así como a la necesidad de crear nuevas formas de acercamiento de la empresa hacia los problemas sociales.