

**Bases de un modelo de RSE del tipo
alianza estratégica para organizaciones
sin fines de lucro de servicios humanos
y grandes empresas**

**Rodrigo Flores, Paula Miranda
Amparo Merino y Carmen Valor**



Serie Avances de Investigación nº 48

Madrid, enero de 2011

Estos materiales están pensados para que tengan la mayor difusión posible y que, de esa forma, contribuyan al conocimiento y al intercambio de ideas. Se autoriza, por tanto, su reproducción, siempre que se cite la fuente y se realice sin ánimo de lucro.

Los trabajos son responsabilidad de los autores y su contenido no representa necesariamente la opinión de la Fundación Carolina o de su Consejo Editorial.

Están disponibles en la siguiente dirección:
<http://www.fundacioncarolina.es>



© CeALCI- Fundación Carolina
C/ General Rodrigo, 6 – 4º.
Edificio Germania
28003 Madrid
www.fundacioncarolina.es
cealci@fundacioncarolina.es

Publicación electrónica
ISSN: 1885-9135



INFORME FINAL

Investigación “Bases de un Modelo de RSE del tipo Alianza Estratégica para Organizaciones Sin Fines de Lucro de Servicios Humanos y Grandes Empresas”

Autores

Chile: **Rodrigo Flores**
 Paula Miranda

España: **Amparo Merino**
 Carmen Valor

Enero 2011

Índice

Resumen ejecutivo.....	2
1.- Introducción.....	5
2.- Marco conceptual	6
3.- Objetivos y metodología de la investigación	11
4.-Resultados	18
5.- Conclusiones y recomendaciones.....	62
6.- Bibliografía.....	68
Anexos.....	70

Resumen ejecutivo

Las Organizaciones sin fines de lucro (OSFL) constituyen una industria de 1.100 billones de dólares, tienen 19 millones de asalariados y representan la octava economía del mundo. En el caso de Chile, las OSFL son un factor preponderante. En 2006 se estimó que empleaban de forma remunerada y voluntaria sobre las 303 mil personas en Jornada Completa Equivalente y su contribución al PIB chileno es de aproximadamente un 1,5% (Hopkins, 2006). En el caso español, las OSFL alcanzan un número que asciende alrededor de las 253.500 (Valor y Merino, 2005), empleando de forma remunerada y voluntaria sobre al 6,29%, de la población activa.

En general, las OSFL en Chile y en España, se han integrado activamente en programas de responsabilidad corporativa y sostenibilidad de las empresas. Las grandes interrogantes frente a los cambios climáticos, la tecnología genética, la nanotecnología, los acelerados cambios demográficos, el acceso al agua, entre otros factores, han provocado su protagonismo en el milenio iniciado (Phillips, 2005) Tomando como base estas reflexiones, tomamos en consideración el concepto de alianza estratégica desarrollado por Austin (2003) que enfatiza que la colaboración entre OSFL y empresas privadas surge a raíz de cambios estructurales que generan desafíos para el mundo político, económico y social (Porter, 2002) Ello, cabe señalar, se produce por dos razones principales: la primera radica en que las OSFL “se están configurando como un agente operativo en el desarrollo de la responsabilidad social empresarial (RSE) tanto en el desarrollo y fomento de un cuerpo teórico sobre el tema, como en su papel canalizador de las demandas de la sociedad; y la segunda, es que la empresa aparece como uno de los agentes protagonistas en el camino del objetivo de la sostenibilidad, en tanto ciudadano corporativo que ejerce un poder e influencia más que significativo sobre muy diversos stakeholders que, a su vez, influyen sobre la actividad de la empresa” (Valor y Merino, 2005: 11).

La dimensión real de la filantropía corporativa en América Latina es aún desconocida. No existen estudios regionales que arrojen cifras sobre los montos de inversión social de las empresas y de las organizaciones sin fines de lucro. Los datos recopilados por Sanborn (2005) para Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, México y Perú provenientes de un total de 8.008 OSFL que poseen registros formales, la autora determinó que 346 de ellas cumplen con los criterios de ser: a) privadas y sin ánimo de lucro, b) legalmente autónomas, y c) dedicarse a objetivos sociales a través de operar programas directos, donaciones a terceros o una combinación de ambos. De las 346 OSFL que cumplen dichos criterios, 264 establecían alianzas fuertes y claras con organizaciones donantes. Muchas de ellas, establecían alianzas de colaboración catalogadas como “híbridas”, es decir combinaban donaciones en dinero con la realización de proyectos y programas propios. Ello puede deberse a una característica derivada de una mezcla de tradiciones filantrópicas latinoamericanas y en ciertos casos, puede constituir una ventaja comparativa y una forma más adecuada para agregar valor.

Un estudio reciente realizado por Rodríguez (2007) llevado a cabo sobre OSFL dio cuenta de los factores culturales asociados al tercer sector chileno, bosquejando sus principales transformaciones, por medio de tres sistemas organizacionales emblemáticos destinados a prestar servicios de interés general o comunitario (Hogar de Cristo, Un techo para Chile, y

Corporación de Ayuda al Niño Quemado COANIQUEM) y una importante organización sin fines de lucro orientada al servicio de sus miembros (Mutual de Seguridad de la Cámara Chilena de la Construcción). Los resultados de la gestión profesional actual han sido sorprendentes, al vincular a estas organizaciones con empresas donantes. Es así como el Hogar de Cristo consigue que supermercados y farmacias se incorporen activamente a su recolección de fondos, solicitando que sus clientes donen su cambio. El lema de la campaña, “Ayudar es sencillo” hace un juego de palabras porque en Chile se denomina “sencillo” a la moneda menuda (Rodríguez y Quezada, 2007).

No obstante lo anterior, son escasos los estudios realizados en Chile sobre alianzas de colaboración entre OSFL y organizaciones donantes. Una investigación pormenorizada al respecto fue desarrollada hace algún tiempo por Koljatic y Silva (2002), sobre una muestra cualitativa de empresas bajo el marco de la RSE. Las alianzas de colaboración estudiadas incluyeron la Corporación Municipal de Melipilla y Empresas Ariztía; el Banco BCI y la Corporación de Crédito Menor, la Fundación las Rosas y Farmacias Ahumada, y Coaniquem y ESSO Chile.

La Investigación constató que las relaciones de colaboración efectivas desarrolladas en estos casos, se basan en atributos culturales (Rodríguez, 2000), principalmente en nexos interpersonales ya establecidos, centrados en la confianza (amistad o relación de parentesco). Del mismo modo, se constató que tales relaciones de colaboración efectivas producían un compromiso con la misión y causa social de la OSFL. No obstante, la relación de colaboración no se proyectaba más allá del corto plazo y dependía mucho de la atención y energía que brindaban los líderes de ambas organizaciones (OSFL y empresas). Del mismo modo, las alianzas efectivas se generaban en un ambiente de comunicación abierta y participativa, con una red de interacción formal e informal no limitada a la cúpula administrativa. Ambas organizaciones, empresas y OSFL evidenciaban beneficios y aprendizajes frutos de la alianza, generando valor, con mayor horizontalidad en el flujo de beneficios (Koljatic y Silva, 2002). Tal como lo indica Austin (2000) las alianzas son vehículos para cumplir con la misión de cada uno de sus participantes, lo cual significa que deben ser consideradas como parte integral de la estrategia tanto de las OSFL como de las organizaciones donantes. A parte de este estudio pionero elaborado por Koljatic y Silva (2002), no disponemos de investigaciones de mayor calibre, en magnitud y profundidad, que nos permitan realizar generalizaciones sobre los resultados implicados en las alianzas de colaboración entre OSFL y organizaciones donantes en Chile. Creemos que llenar este vacío de información es el gran aporte que produce esta investigación.

El estudio que presentamos a continuación pretendió caracterizar la relación de RSE, tipo alianza estratégica, que surge entre 4 grandes empresas de capital español con presencia en España y con filial en Chile y dos a tres OSFL por cada una de ellas. Incluyó el desarrollo de indicadores de generación de valor social y económico de las alianzas, lo cual permitió configurar una matriz de preguntas para el desarrollo de 13 entrevistas en profundidad a OSFL (4 españolas y 9 chilenas), así como 8 entrevistas en profundidad con encargados de las empresas españolas (4 entrevistas por cada país) que fueron transcritas y analizadas mediante el método comparativo constante de la *grounded theory* y el software Atlas.ti (Eisenhardt, 1999; Strauss y Corbin, 2002; Charmaz, 2006; Flores, 2009). En el caso de las empresas, los

entrevistados fueron los Gerentes Corporativos de RSE. En el caso de las OSFL, los entrevistados fueron los Gerentes generales o Directores.

Los hallazgos indican que las tres etapas de evolución de las alianzas de colaboración entre empresas y OSFL descritas por Austin (2000) sólo se presentan parcialmente tanto para el caso español como para el chileno. **En el caso de las empresas estudiadas**, las relaciones de colaboración incluyen filantropía y principios de transacción, pero no llegan a un nivel de integración. Un elemento significativo radica en el hecho que la expresión del valor social y económico se ve teñida de elementos particulares en la conformación y mantención de las alianzas de colaboración, tal cual describió Koljatic y Silva (2002)

Existe escaso interés por medir el **valor social** que la alianza de colaboración establece con la OSFL. Ello se debe, en gran parte, al alto componente filantrópico que ellas asumen. El valor social queda expresado en varias vías: traspaso de know how específico a la OSFL; consecuencias en los recursos humanos de la empresa y desarrollo del voluntariado corporativo. Igualmente, se observa interés por el impacto que las alianzas tienen en la reputación de la empresa. Se reconocen las ventajas tributarias y fiscales que las alianzas plantean para el caso del **valor económico**, no obstante no se dispone de cifras que las respalden.

En el caso de las OSFL, no disponen de una planificación que les permita mantener una relación a largo plazo con las empresas. La percepción es que las alianzas sí ayudan al cumplimiento de su misión social, sin alterar el control sobre los objetivos y la finalidad de las mismas. No existe medición o monitoreo que permita observar el progreso de las alianzas, los programas y proyectos y el impacto de los resultados de las acciones generadas. **El valor social** se expresa en el fortalecimiento de la estabilidad laboral, un mayor marketing social, impacto en la tasa de contratación y atracción de nuevos profesionales. No se disponen de instancias de medición ni indicadores que permitan sopesar los aportes concretos generados por las alianzas de colaboración en la generación de **valor económico**.

1. Introducción

Se estima que las Organizaciones sin fines de lucro¹ (OSFL) constituyen una industria de 1.100 billones de dólares, tienen 19 millones de asalariados y representan la octava economía del mundo². En el caso de Chile, las OSFL son un actor preponderante. En 2006 se estimó que empleaban de forma remunerada y voluntaria sobre las 303 mil personas en Jornada Completa Equivalente y su contribución al PIB chileno es de aproximadamente un 1,5% (J. Hopkins, 2006). En el caso español, las OSFL alcanzan un número que asciende alrededor de las 253.500 (Valor y Merino, 2005), empleando de forma remunerada y voluntaria sobre al 6,29%, de la población activa.

En Europa las OSFL forman parte activa de programas de responsabilidad corporativa, RSC y sostenibilidad. Esta situación es producto, en gran medida de su rol protagónico en asegurar el desarrollo sostenible del mundo, enfrentando nuevas demandas sociales (Phillips, 2005). Las grandes interrogantes frente a los cambios climáticos, la tecnología genética, la nanotecnología, los acelerados cambios demográficos, el acceso al agua, entre otros factores, han provocado un protagonismo de ellas en el milenio iniciado. Ello, cabe señalar, se produce por dos razones principales: la primera radica en que las OSFL “se están configurando como un agente operativo en el desarrollo de la responsabilidad social empresarial (RSE) tanto en el desarrollo y fomento de un cuerpo teórico sobre el tema, como en su papel canalizador de las demandas de la sociedad; y la segunda, es que la empresa aparece como uno de los agentes protagonistas en el camino del objetivo de la sostenibilidad, en tanto ciudadano corporativo que ejerce un poder e influencia más que significativo sobre muy diversos *stakeholders* que, a su vez, influyen sobre la actividad de la empresa” (Valor y Merino, 2005: 11).

A partir de ahí, este trabajo tiene como objetivo elaborar las bases para un modelo de RSE del tipo alianza de colaboración entre grandes empresas y OSFL de servicios humanos, y está centrado en el caso de grandes empresas españolas con presencia en Chile y España.

Para ello, se comenzará por abordar el marco teórico que fundamenta el estudio, junto con los objetivos específicos de la investigación y el diseño metodológico; una metodología que se ha basado en *grounded theory*, dada la naturaleza social, multidimensional e innovadora de los objetivos específicos de la investigación. A continuación, se exponen los principales resultados acerca de la percepción y el desarrollo de las alianzas por parte de los actores involucrados, poniendo énfasis en la creación de valor social y económico.

1 Si bien el texto utiliza el término ONG a modo genérico, para mayor pertinencia será reemplazado y homologado por el de Organizaciones sin Fines de Lucro.

2 John Hopkins Center for Civil Society, 1999 citado en “La ONG del siglo XXI En el mercado por el cambio”. Sustainability. The Global Compact. UNEP. 2006 apa

2. Marco conceptual

Como punto de partida, tomamos en consideración el concepto de alianza estratégica desarrollado por Austin (Austin, 2000) que enfatiza que la colaboración entre entes del sector sin fines de lucro y empresas privadas surge a raíz de cambios estructurales rápidos que generan desafíos para el mundo político, económico y social; es decir, “que las OSFL se alíen con otras organizaciones, no es una opción sino un imperativo (...) [hoy] los límites tradicionales entre las OSFL, las empresas y el Gobierno, son cada día más borrosos” (Austin, 1998: 2), surgiendo desde allí nuevos modos de colaborar, interactuar y organizar acciones para abordar tanto las demandas sociales como económicas que emergen cada vez más complejas. Así, dirá Austin (2000:69), “el siglo XXI, es el siglo de la interdependencia (...) [ya que] las relaciones entre los sectores de las organizaciones no gubernamentales, el sector privado y el gubernamental, se está intensificando”, ello, con el fin de ostentar nuevos recursos y tornar más eficiente los modos organizativos que las alianzas OSFL-empresas están implementando (Austin, 2000). Sobre ello, cabe señalar que si bien en la década de los años 80 la relación OSFL-empresas se traducía principalmente en un traspaso monetario directo que buscaba beneficios ligados al marketing, hoy lo que se buscan son nuevas formas de aproximación, en que se vaya más allá de la donación misma del dinero (Sagawa, 2000).

Austin (2000) estructura las relaciones entre empresas y OSFL considerando la profundidad de la relación. Dentro de su modelo, se encuentra el denominado continuo de la colaboración, el cual distingue tres estadios o etapas por donde las alianzas se encaminan, avanzando de uno a otro de manera progresiva.

En la etapa filantrópica, la empresa hace una serie de donaciones anuales, en dinero o especie, en respuesta a las solicitudes de las organizaciones no lucrativas, minimizando la comunicación y la interacción con éstas. El valor de la relación para la empresa viene dado por la necesidad de ser considerada responsable y solidaria. Lo que gana la OSFL es lograr mejor su objetivo, mientras la empresa genera una mejor imagen social. Ella se caracteriza porque una de las partes (empresa u OSFL) dona y la otra recibe, por lo que el flujo de valor se ve de una sola forma, la empresa entrega recursos económicos y las OSFL los reciben, “mientras más estrechamente esté enlazada la filantropía corporativa con la estrategia exclusiva de una compañía –aumentar habilidades, tecnología o infraestructura de especial interés para la empresa, o expandir la demanda en un segmento en que la compañía es más fuerte –, más altos serán los beneficios que obtenga la empresa de la mejoría del contexto (BID: 2005: 116)

En la etapa transaccional, se crea valor para ambas partes. Los dos agentes ponen en juego sus principales capacidades y la relación es vital para el cumplimiento de sus respectivas estrategias “... cada socio utiliza sus recursos para mejorar la alianza y, por ende, los beneficios recibidos” (Austin, 2000:78). Esta relación versa sobre un acercamiento conjunto, en la cual, cada una de las partes otorga lo más valorado por la otra y ambas poseen algún tipo de ganancia, por lo cual, es posible identificar dos tipos de beneficios, el de la empresa y el de la OSFL. La misión está separada del objetivo, (beneficiar a la gente v/s ganar dinero), pero se pueden realizar

estrategias para alinear los resultados. Cuando una colaboración adquiere importancia estratégica, los socios tienen fuertes incentivos para profundizar su compromiso y asignar mayores recursos (BID: 2005: 117)

En la etapa integrativa se ponen en juego las principales competencias de cada agente para crear combinaciones de mayor valor, integrando las misiones, estrategias y personal de cada socio. Las interacciones se multiplican, hasta el punto que algunos directivos pueden pasar a formar parte del consejo rector de la OSFL. La cultura de cada socio influye y se ve influida por la del otro. La relación se puede llegar a institucionalizar en un joint venture. Así, la motivación apunta ya no a la responsabilidad social empresarial, si no que al mejoramiento de la competitividad en la alianza, pasar de la filantrópica a la integrativa” (Austin, 2000:79). Esta relación es aquella que genera valor por medio de la confluencia de misiones, estrategias, recursos y actividades que engarzan a las partes de la llamada alianza de colaboración. Así, lo que se logra, por un lado, es un proceso de colaboración, pero por otro, es también una entidad de acción con una identidad combinada que es distinta a la de cada uno de los socios. Ambos tienen un nuevo paradigma de los negocios y la comunidad, pudiendo lograr sus objetivos sociales de buena manera.

Es importante indicar que las alianzas de colaboración pueden modificarse a través del tiempo, por lo que representan más bien un continuo que estados clausurados en sí mismos. Su evolución dependerá de las diversas variables que facilitan la transición y de su administración por los líderes de ambas organizaciones, sea en orden creciente o decreciente, es decir, una alianza de colaboración puede partir como filantrópica y terminar como de integración o viceversa (Koljatic y Silva, 2002; Austin, 2000 y 2006)

El valor percibido de una alianza es el determinante último de, en primer lugar, si se le creará y, en segundo, si ella perdurará en el tiempo (Austin, 2003; BID, 2005). En este sentido, cada relación envuelve un intercambio de valor entre sus participantes (Austin, 2000) que explica sucintamente de qué manera la vida de los clientes mejorará a partir de las soluciones generadas.

Madhok y Tallman (1998) presentaron un análisis de las relaciones inter-empresariales o alianzas como una fuente de recursos para cada una de las partes involucradas, como de la relación en sí misma. Los autores consideraron que el resultado de dicha alianza es un bien colectivo en el sentido de que los beneficios obtenidos son para ambas partes, aunque en forma diferente para cada uno. La producción de tal bien colectivo está entrelazada con el proceso de creación de valor. Esta generación de valor puede ser en el ámbito social o económico.

Del valor emergido de la colaboración o alianza, se aprecian dos tipologías distintas pero no completamente escindidas una de la otra. La primera de ellas es el valor social el que emerge desde la constatación de que la existencia de las compañías ya no “se debe simplemente a las ganancias de los accionistas (...) ello cambió desde que los “stakeholders” se comenzaron a preocupar de qué es lo que la empresa puede hacer por la sociedad en vez de que sólo sea lo que la sociedad puede por la empresa” (INTRAC, 2000: 2). A su vez, el valor social es propio de las alianzas en sí mismas, “dado que los socios de esta alianza se han unido también por un interés común en un problema social en particular (...) [el que] se relaciona generalmente con la misión de la OSFL” (Austin, 2000: 77), aunque el que emerja de la cooperación será propio de

ella y no atribuible sólo a una de las partes, por ello es la riqueza de las alianzas, la que “permiten aprender una de otra y juntas formar un beneficio público. Ambas se unen para cumplir con una responsabilidad de objetivo común” (Sagawa, 2000) de manera particular y única.

Por otro lado, distinto al Valor Social, se encuentra el valor económico, el cual se genera por medio del desarrollo de las capacidades organizacionales, las que responden, a la vez, a las necesidades de sus clientes en la forma más rentable. Con ello, se busca maximizar los beneficios con el menor costo productivo; es decir “el valor se incrementa en la medida en que la satisfacción de las necesidades del cliente aumenta y el uso de recursos disminuye” (Austin et al, 2006: 286). Desde allí, es posible señalar que “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” (Austin et al, 2006: 286).

De esta forma, es posible señalar que las empresas pueden aprender de la relación con las OSFL, entre otras cosas, el manejo de la misión (orientarse hacia ella); *accountability* (que se entreguen cuentas a la comunidad); generación de empleos atractivos ligados a una misión socialmente valorada (motivación que lleva a ser productivos y comprometidos, hasta llegar al voluntariado); a ello se agrega el que desarrollen la atención por los *stakeholders*, sensibilizándose así ante los intereses de los mismos – empleados, comunidades – (Sagawa, 2000). Sumado a lo anterior, la empresa pudiere verse beneficiada por un aumento en la permanencia de los trabajadores, dado el desarrollo de una mística que compromete e identifica (Koljatic y Silva, 2002; Austin: 2003); un mejoramiento en su imagen social que pudiere traer consigo un reconocimiento de la comunidad, apoyo de los consumidores, nuevos mercados, contactos, relaciones; es decir, incrementar el capital social, gestionar riesgos y generar valor intangible de marca en el largo plazo (Koljatic y Silva, 2002; Austin, 2003); y el mejoramiento tanto del marketing interno como de las políticas ligadas a los trabajadores provenientes desde los departamentos de personas o recursos humanos (Austin: 2003: 218). A su vez, en caso que lo generado por la alianza sea valorado socialmente, la compañía se añade un fuerte componente social en la proposición de su valor, pudiendo “obtener ventajas comparativas en torno a la estabilidad de sus precios (lo que en la bibliografía anglosajona se denomina *price premium*) (Austin, 2006); como también las empresas pudiesen lograr no sólo bajas en la rotación de personal, sino que además atraer y mantener talentos profesionales, incrementar la motivación de sus empleados y aumentar la tasa de contratación (Austin, 2006). En síntesis, las empresas que participan en alianzas de colaboración social pudiesen verse beneficiadas por medio de una mejor reputación; mejor imagen social y comercial; mejoras en la moral de los empleados; mejoras en el reclutamiento, retención y desarrollo de habilidades en sus profesionales; el enriquecimientos de los valores corporativos, su cultura; en el aumento de consumidores, de patrocinio; mediante la apreciación de los inversionistas; pruebas de tecnologías y desarrollo corporativo (Austin, 2000; Koljatic y Silva, 2002; Austin 2003; 2006; Sagawa, 2000).

Por otro lado, no necesariamente contrario, los beneficios que las OSFL pudieren percibir, se traducen en una disminución de los gastos – facilitación de insumos o inmuebles – (Austin: 2003: 29); un incremento en los ingresos (traspaso recursos directos, nuevas fuentes de

financiamiento) (Austin, 2003); la generación de economías de escala y de alcance – donde la alianza logra articular contactos útiles para ambas partes lo que genera beneficios mutuos – (Austin, 2003); el incremento en la presencia geográfica y una mayor visibilidad social que conlleva tanto el desarrollo de su credibilidad, como el mejoramiento de su imagen social (Austin, 2003); el incremento de la oferta en los bienes o servicios generados; el acceso a nuevas tecnologías; como también la generación de nuevas perspectivas de negocios y/o acciones (Austin, 2000). A su vez, permite a las OSFL aprender sobre competitividad; manejo de los clientes; orientación hacia los resultados (enfocarse en los resultados no en los insumos); ser emprendedores; y la orientación de Marketing (Sagawa, 2000). Finalmente, “el compromiso profundo con una dimensión social tendrá por lo general el efecto de motivar y dar energía a los miembros de la organización” (Austin, 2006), siendo indistinto el tipo de la misma.

Tal como aquí lo hemos indicado, el valor de la colaboración tiene pre-existencia, incluso antes de la relación misma, en cuanto proposición de valor, es decir, al responder a la aspiración del emprendimiento mismo, que explica sucintamente de qué manera la vida de los clientes mejorará a partir de las soluciones generadas. La proposición de valor, entonces, es una “promesa de dar respuesta”, en algún modo, a una necesidad insatisfecha, implica alcanzar resultados sociales deseables que no están siendo generados en forma espontánea por los mercados, 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 (Austin, 2006).

La dimensión real de la filantropía corporativa en América Latina es aún desconocida. No existen estudios regionales que arrojen cifras sobre los montos de inversión social de las empresas y de las organizaciones sin fines de lucro. Los datos recopilados por Sanborn (2005) para Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, México y Perú provenientes de un total de 8.008 OSFL que poseen registros formales, la autora determinó que 346 de ellas cumplen con los criterios de ser: a) privadas y sin ánimo de lucro, b) legalmente autónomas, y c) dedicarse a objetivos sociales a través de operar programas directos, donaciones a terceros o una combinación de ambos. De las 346 OSFL que cumplen dichos criterios, 264 establecían alianzas fuertes y claras con organizaciones donantes. Muchas de ellas, establecían alianzas de colaboración catalogadas como “híbridas”, es decir combinaban donaciones en dinero con la realización de proyectos y programas propios. Ello puede deberse a una característica derivada de una mezcla de tradiciones filantrópicas latinoamericanas y en ciertos casos, puede constituir una ventaja comparativa y una forma más adecuada para agregar valor.

Un estudio reciente realizado por Rodríguez (2007) llevado a cabo sobre OSFL dio cuenta de los factores culturales asociados al tercer sector chileno, bosquejando sus principales transformaciones, por medio de tres sistemas organizacionales emblemáticos destinados a prestar servicios de interés general o comunitario (Hogar de Cristo, Un techo para Chile, y Corporación de Ayuda al Niño Quemado COANIQUEM) y una importante organización sin fines de lucro orientada al servicio de sus miembros (Mutual de Seguridad de la Cámara Chilena de la Construcción). Los resultados de la gestión profesional actual han sido sorprendentes, al vincular a estas organizaciones con empresas donantes. Es así como el Hogar de Cristo consigue que supermercados y farmacias se incorporen activamente a su recolección de fondos, solicitando que sus clientes donen su cambio. El lema de la campaña, “Ayudar es sencillo” hace

un juego de palabras porque en Chile se denomina “sencillo” a la moneda menuda (Rodríguez y Quezada, 2007).

No obstante lo anterior, son escasos los estudios realizados en Chile sobre alianzas de colaboración entre OSFL y organizaciones donantes. Una investigación pormenorizada al respecto fue desarrollada hace algún tiempo por Koljatic y Silva (2002), sobre una muestra cualitativa de empresas bajo el marco de la RSE. Las alianzas de colaboración estudiadas incluyeron la Corporación Municipal de Melipilla y Empresas Ariztía; el Banco BCI y la Corporación de Crédito Menor, la Fundación las Rosas y Farmacias Ahumada, y Coaniquem y ESSO Chile.

La investigación constató que las relaciones de colaboración efectivas desarrolladas en estos casos, se basan en atributos culturales (Rodríguez, 2000), principalmente en nexos interpersonales ya establecidos, centrados en la confianza (amistad o relación de parentesco). Del mismo modo, se constató que tales relaciones de colaboración efectivas producían un compromiso con la misión y causa social de la OSFL. No obstante, la relación de colaboración no se proyectaba más allá del corto plazo y dependía mucho de la atención y energía que brindaban los líderes de ambas organizaciones (OSFL y empresas). Del mismo modo, las alianzas efectivas se generaban en un ambiente de comunicación abierta y participativa, con una red de interacción formal e informal no limitada a la cúpula administrativa. Ambas organizaciones, empresas y OSFL evidenciaban beneficios y aprendizajes frutos de la alianza, generando valor, con mayor horizontalidad en el flujo de beneficios (Koljatic y Silva, 2002). Tal como lo indica Austin (2000) las alianzas son vehículos para cumplir con la misión de cada uno de sus participantes, lo cual significa que deben ser consideradas como parte integral de la estrategia tanto de las OSFL como de las organizaciones donantes. A parte de este estudio pionero elaborado por Koljatic y Silva (2002), no disponemos de investigaciones de mayor calibre, en magnitud y profundidad, que nos permitan realizar generalizaciones sobre los resultados implicados en las alianzas de colaboración entre OSFL y organizaciones donantes en Chile ni menos aún comparándolo con lo que sucede en España. Creemos que llenar este vacío de información es el gran aporte que produciría la investigación.

En el contexto expuesto, esta investigación pretende caracterizar la relación de RSE, tipo alianza estratégica que surge entre empresas y OSFL (de servicio a personas), tanto en Chile como en España, comparando las mismas empresas en sus diferentes contextos. Esto permitirá identificar variables críticas tanto en grandes empresas de capitales españoles como en OSFL de servicios humanos chilenas y españolas.

3. Objetivos y metodología de la investigación

3.1. Objetivos y preguntas de investigación

Los objetivos de la investigación son los que a continuación se proponen:

a) Objetivo General

Elaborar las bases para un modelo RSE del tipo alianza de colaboración para grandes empresas de capitales españoles y OSFL de servicios humanos chilenas.

b) Objetivos Específicos

- Describir la relación RSE, del tipo alianza estratégica, en grandes empresas de capitales españoles y OSFL de servicios humanos chilenas y españolas.
- Caracterizar la relación RSE, del tipo alianza estratégica, dentro del continuo de colaboración, tanto en grandes empresas de capitales españoles como en OSFL de servicios humanos chilenas y españolas.
- Identificar las variables críticas, en una relación RSE, del tipo alianza estratégica, tanto en grandes empresas de capitales españoles como en OSFL de servicios humanos chilenas y españolas.

Así, la investigación está orientada a resolver las siguientes preguntas de investigación:

PI1: ¿Es posible encontrar diferencias significativas en las expresiones de alianzas de colaboración entre empresas en Chile y España y organizaciones de Servicios Humanos?

PI 2: ¿Incide cada una de las expresiones de colaboración identificadas en la conformación de diferencias en la generación de valor social y económico para empresas y OSFL?

PI 3: ¿Es posible elaborar un modelo explicativo de complejidad de las expresiones de colaboración de acuerdo a la generación de valor social y económico identificados?

3.2. Diseño metodológico

Dado que es la primera vez que se aborda un estudio comparativo de este tipo y dado el tipo de pregunta de investigación, se ha optado por una metodología cualitativa, que permita profundizar en el cómo y por qué de las alianzas de tipo económico y social entre empresas y OSFL. En concreto, el diseño combina el estudio de casos con *grounded theory* (GT). Los principios del estudio de casos se siguen para la elección de la muestra y la definición de variables. Los principios de la *grounded theory* se siguen para el análisis. Las dos metodologías son adecuadas cuando se pretende construir o contribuir a la construcción de una teoría en un

área de interés poco analizada (Harrison y Freeman, 1999; Locke, 2001), como es el caso de las alianzas de tipo económico en empresas multinacionales. Además, las dos resultan adecuadas cuando el contexto de investigación es demasiado complejo, por el número de variables intervinientes, lo que desaconseja el uso de experimentos o encuestas. Las dos resultan especialmente adecuadas cuando el objeto de estudio es estructuras, procesos y resultados de un fenómeno (Sarantakos, 1998; Strauss and Corbin, 1990), ya que permiten profundizar en las variables determinantes de los fenómenos analizados.

3.3. Dimensiones y variables de la investigación

Normalmente en GT no se parte de una lista predefinida de variables, sino que se deja que éstas emerjan en el transcurso de la investigación. Dado que resultaba fundamental homogeneizar las variables objeto de estudio entre los dos países y entre empresas y dado que se parte de un marco teórico previo como se explica en el apartado anterior, en vez de seguir este enfoque, se optó por seguir las sugerencias de Eisenhardt (1999) para el diseño de casos. Esta autora sugiere que los investigadores deben formular el problema de investigación y delimitar una serie de variables relevantes, apoyándose en la literatura previa, pero sin establecer de antemano la relación entre éstas.

Siguiendo esta sugerencia, se estableció una lista de variables, a partir de la cual se construyó el guión de la entrevista. Las variables se estructuran en tres grandes dimensiones: inicio de la relación y control de riesgos; generación de valor económico y generación de valor social. La primera dimensión es común a todos los guiones/entrevistas. Las dos últimas, sin embargo, varían en cada caso, en función del estadio en que se encuentre la alianza entre empresa-OSFL (filantrópica, transaccional e integrativa). A su vez, las variables fueron adaptadas en el guión a cada agente entrevistado (empresa y OSFL).

El total de dimensiones y variables puede encontrarse en el recuadro siguiente:

Tabla 1. Operacionalización de las dimensiones involucradas en la investigación.

Dimensión(Etapa)	Variable	Definición	Preguntas
VS(F)	Aumento en el grado de cumplimiento de la misión de la OSFL (Sagawa, 2000)	Incremento en el grado de logro de la misión establecida por la OSFL	Sólo para OSFL : 1. La conformación de la Alianza con la empresa ¿ha tenido alguna incidencia en el cumplimiento de la misión? ¿cómo ello se ha producido?
	Incremento de la oferta en los bienes o servicios generados (Austin, 2000)	Aumento en el abanico de bienes y servicios producidos que se colocan a la disposición de los clientes, usuarios y/o beneficiarios de las mismas	2. La conformación de la Alianza, ¿ha tenido relación con alguna variación en la oferta de bienes y servicios que la organización pone a disposición de clientes / usuarios / beneficiarios? ¿cómo ello ha podido ser observado/medido?
	Incremento en la presencia geográfica (Austin, 2003)	Creación de nuevos espacios organizacionales en zonas geográficas antes desconocidas a nivel organizacional	Sólo para OSFL : 3. ¿Se ha producido algún cambio en la cobertura geográfica de bienes y servicios que la organización pone a disposición de clientes / usuarios / beneficiarios? De haberlos ¿Es posible atribuirlos a la conformación de la alianza? ¿Cómo ello puede ser observado/medido?
	Fortalecimiento de la estabilidad laboral en los miembros de la organización (Austin, 2006)	Proyección de la organización en el tiempo en relación a la seguridad en el empleo fruto de la estabilidad financiera	Sólo para OSFL : 4. ¿Se ha producido algún cambio en la estabilidad del personal de la organización? De haberlos ¿Es posible atribuirlos a la conformación de la alianza? ¿Cómo ello puede ser observado/medido?
	Marketing Social (Andreasen, 1996)	Aplicación de las tecnologías del marketing comercial para el análisis, planificación, ejecución y evaluación de programas diseñados para influir en el comportamiento de los destinatarios, para mejorar su bienestar personal, así como el de la sociedad.	5. La organización ¿realiza estrategias destinadas a analizar, planificar, ejecutar y evaluar programas destinados a mejorar el bienestar de grupos/comunidades específicas? ¿Es posible atribuirlos a la conformación de la alianza? ¿Cómo ello puede ser observado/medido?
VS(T)	Satisfacción usuaria (Sagawa, 2000)	Orientación de acciones realizadas por las OSFL para cumplir con las expectativas, relativas a su oferta, que los clientes, usuarios y/o beneficiarios pudieren poseer	Sólo para OSFL : 6. ¿Se ha producido algún cambio en la satisfacción de usuarios/clientes respecto a bienes o servicios producidos o entregados por la organización? ¿cuáles han sido? De haberlos ¿Es posible atribuirlos a la conformación de la alianza? ¿Cómo ello puede ser observado/medido?
	Aumentar la tasa de contratación (Austin, 2006)	Posibilidad de abrir nuevos espacios de trabajo remunerado al interior de la organización	7. ¿Se ha producido algún cambio en la contratación del personal de la organización? Por ejemplo generación de nuevos puestos de trabajo. De haberlos ¿Es posible atribuirlos a la conformación de la alianza? ¿Cómo ello puede ser observado/medido?
VS(I)	Cumplimiento de la Misión de la alianza (Sagawa, 2000)	Incremento en los grados de logro que se ostentan en referencia a la misión que las alianzas establecen	8. La conformación de la Alianza ¿ha permitido generar una misión y objetivos definidos y claramente delimitados? ¿han podido cumplirse? ¿qué factores cree que han incidido en ellos?
	Nuevas y mejores políticas de recursos humanos surgidas en la alianza (Austin, 2003)	Generación de lineamientos de acción, o mejoramiento de los existentes, propios de los departamentos de RRHH o Personas (beneficios, oportunidades, incentivos)	9. ¿Se han desarrollado nuevas políticas de recursos humanos en su organización De haberlas ¿Es posible atribuir las a la alianza? ¿cuáles son estas nuevas políticas/recursos?

	Enriquecimiento de las habilidades en el desempeño del trabajo (Austin, 2000; Koljatic, 2002; Austin 2003; 2006; Sagawa, 2000)	Adquisición, mediante las interacciones generadas desde y para la alianza social, de nuevas habilidad o competencias, que favorezcan el cumplimiento del rol desempeñado en las organizaciones	10. Desde el surgimiento de la alianza, ¿Se han producido instancias para mejorar las habilidades o competencias en los trabajadores? De haberlas, ¿en qué han consistido?, ¿pueden ser ellos atribuibles a la alianza? ¿Cómo ello puede ser observado/medido?
	Sistema de accountability que proporcione transparencia y confiabilidad (Sagawa, 2000)	Desarrollar de la capacidad de comunicación y transparencia en el actuar de los involucrados en las alianzas sociales	11. Desde el surgimiento de la alianza, ¿existen instancias que permitan comunicarse en forma abierta y expedita con su socio/partner? De no haberlas, ¿Elo no ha sido necesario? De haberlas ¿cuál es el formato de esas comunicaciones y cuáles los contenidos ¿Se generan instancias de comunicación pública de los resultados de la alianza en los distintos stakeholders?
	Favorecer el emprendimiento social (Sagawa, 2000)	Desarrollo de instancias organizacionales que han favorecido la capacidad de realizar acciones (por ejemplo por parte del personal) que han ido en beneficio de la comunidad	12. Desde el surgimiento de la alianza, ¿se han desarrollado instancias organizacionales que han favorecido la capacidad de realizar acciones (por ejemplo por parte del personal) que han ido en beneficio de la comunidad? De haberlas ¿en qué han consistido? ¿pueden ser ellos atribuibles a la alianza? ¿Cómo ello puede ser observado/medido?
VE(F)	Disminución de impuestos	Refiere a los beneficios tributarios otorgados por el Estado a las empresas por la existencia de acciones para con la Sociedad. Se trata de una donación efectuada por una organización con fines de lucro a una organización sin fines de lucro y por la cual la primera puede deducir impuestos.	Sólo para empresa: 13. ¿Ha realizado acciones de donación que le han permitido acceder a algún beneficio tributario desde que comenzó su alianza con la OSFL? De haberlo ¿en qué han consistido esas acciones?
	Incremento en los ingresos (traspaso recursos directos, nuevas fuentes de financiamiento) (Austin, 2003)	Aumento de la entrada de recursos percibidos en intervalos de tiempos específicos por parte de las OSFL	Sólo para OSFL: 14. Desde la formación de la alianza, ¿Han variado los ingresos de la organización? De haberlas ¿en qué han consistido? ¿pueden ser ellos atribuibles a la alianza? ¿Cómo ello puede ser observado/medido?
	Aumentar competitividad (Sagawa, 2000; Juran-Demming)	Capacidad de una organización para mantener sus clientes, usuarios y/o beneficiarios actuales y captar nuevos. Mayor productividad con calidad	Sólo para Empresa: 15. Desde la formación de la alianza, ¿Ha notado un cambio en la productividad o la calidad de los servicios/productos? Si la respuesta es sí, ¿Cómo ello puede ser observado/medido? ¿A qué atribuye dicho cambio? De haberlas ¿en qué han consistido? ¿pueden ser ellos atribuibles a la alianza? ¿Cómo ello puede ser observado/medido?
VE(T)	Reputación (Sagawa, 2000; Koljatic, 2002; Austin: 2000; 2003; 2006)	Reconocimiento que los stakeholders de una organización hacen de su comportamiento, a partir del cumplimiento con sus grupos de interés. Identificación racional y emocional con una marca, como consecuencia del reconocimiento de los valores de que es portadora.	16. Desde la generación de la alianza, ¿Percibe un mayor reconocimiento social del nombre/marca de la organización?, De haberlo ¿en qué han consistido? ¿pueden ser atribuible a la alianza? ¿Cómo ello puede ser observado/medido?
	Nuevos productos o servicios fruto de la alianza (Sagawa, 2000)	Generación de nuevos productos o servicios que emergen del intercambio producido en las colaboraciones de empresas/OSFL	17. Desde la generación de la alianza, ¿Se han generado nuevos productos o servicios relacionados con la colaboración con la empresa/OSFL? Si la respuesta es sí: ¿Cuáles? ¿Por qué razones?
	Generación de economías de escala (Austin, 2003)	Generación de economías que, por un lado, produzcan mayores volúmenes con costos proporcionalmente inferiores y que, por otro, posibiliten ingresar a nuevos mercados u ofrecer más productos al mismo mercado logrando economías o beneficios	18. Desde la generación de la alianza; ¿Ha desarrollado nuevos convenios con otras OSFL/empresas?. De ser así, ¿Han beneficiado a la organización?, ¿En qué sentido?
	Fidelización de los clientes, usuarios y/o beneficiarios (Koljatic, 2002; Austin, 2003; Austin y Gutiérrez, 2006)	Refiere a la lealtad en términos de utilización o consumo de un grupo de sujetos para con una marca u organización específica independiente de lo que ocurra en el contexto	19. Desde la generación de la alianza, ¿Ha mantenido/aumentado las ventas de sus servicios/productos/programas? De haberlas ¿en qué han consistido? ¿pueden ser ellos atribuibles a la alianza? ¿Cómo ello puede ser observado/medido?

	Aumento de clientes, usuarios y/o beneficiarios (Austin, 2000; 2003; 2006; Koljatic, 2002; Sagawa, 2000)	Incremento del grupo de personas dispuestas a adquirir un producto o servicio de determinada organización.	20. Desde la generación de la alianza con la OSFL, ¿Ha notado un incremento del grupo de personas dispuestas a adquirir/participar de su producto/servicio/programa? De haberlas ¿en qué han consistido? ¿pueden ser ellos atribuibles a la alianza? ¿Cómo ello puede ser observado/medido?
	Acceso a nuevas tecnologías (Austin, 2000)	Posibilidad de utilización de medios e instrumentos tecnológicos antes no asequible o desconocida por la OSFL	Sólo para OSFL: 21. Desde la generación de la alianza, ¿Han tenido acceso a nuevas tecnologías? De haberlas ¿en qué han consistido? ¿pueden ser ellos atribuibles a la alianza? ¿Cómo ello puede ser observado/medido?
	Valor de la Marca (Koljatic, 2002; Austin, 2003; Austin; Gutiérrez, 2006; Aaker, 2005)	Es el valor, no tan sólo económico, que la marca adquiere a lo largo del tiempo dependiendo de múltiples variables. Luego, ello se traducirá en una estabilidad en la demanda independiente de lo que ocurra en el contexto. Valor de la marca como herramienta competitiva en el mercado. Incluye conceptos como lealtad, calidad percibida y las asociaciones con la marca.	22. Desde la generación de la alianza, ¿Percibe cambios en el posicionamiento del nombre de la organización en la Sociedad?; Si la respuesta es sí, ¿Qué cambios? ¿A qué los atribuye? ¿Cómo pueden ser observados / medidos?
	Nuevos mercados (segmentos/nichos) (Koljatic, 2002; Austin, 2003; Austin y Gutiérrez, 2006)	Acceso a escenarios comerciales antes no explorados por las empresas en cuestión y que se descubren fruto de la alianza	Sólo para empresas: 23. Desde la generación de la alianza, ¿Ha podido acceder a nuevos escenarios comerciales? De haberlas ¿en qué han consistido? ¿pueden ser ellos atribuibles a la alianza? ¿Cómo ello puede ser observado/medido?
VE(I)	Permanencia de trabajadores talentosos (Austin, 2000; Koljatic, 2002; Austin 2003; 2006; Sagawa, 2000)	Aumento en el intervalo de tiempo que permanecen los trabajadores desempeñándose al interior de la empresa fruto del valor generado por la alianza	24. Desde el surgimiento de la alianza, ¿Ha observado una mayor retención de personal "con talento"? De haberlo ¿en qué han consistido? ¿pueden ser ellos atribuibles a la alianza? ¿Cómo ello puede ser observado/medido?
	Mitigación de riesgos (Koljatic, 2002; Austin, 2003; Austin y Gutiérrez: 2006)	Disminución, mediante el control, de los riesgos al interior de alianzas o acciones mercantiles. Grado de aprobación que las comunidades cercanas a la operación de las empresas otorgan al modo en que éstas realizan sus actividades. No refieren a un carácter legal, ni normativo.	25. Desde la generación de la alianza, ¿Percibe un mayor apoyo para enfrentar nuevos desafíos/dificultades?, ¿pueden ser ellos atribuibles a la alianza? ¿Cómo ello puede ser observado/medido?
	Atraer talentos profesionales (Austin, 2006)	Perfilamiento organizacional atractivo para profesionales talentosos, y/o especializados en áreas relativas a los requerimientos y/u objetivos de las organizaciones	26. Desde la generación de la alianza, ¿Se ha percibido un mayor interés de personas talentosas por entrar a trabajar en la organización?, ¿pueden ser ellos atribuibles a la alianza? ¿Cómo ello puede ser observado/medido?
	Incrementar motivación en los miembros de la organización (Austin, 2006)	Aumento de la percepción de motivación al interior de las organizaciones por partes de sus miembros producto de la alianzas y sus resultados	27. Desde la generación de la alianza, ¿ha mejorado la motivación de los trabajadores?. De haberlo ¿pueden ser ellos atribuibles a la alianza? ¿Cómo ello puede ser observado/medido?
	Obtener ventajas comparativas en torno a la estabilidad de la competencia (Austin, 2006)	Posición ventajosa gracias a la alianza social que permite estabilidad frente a las variaciones del mercado	28. Desde la generación de la alianza, ¿Se han producido cambios en relación a la posición que mantiene (en el mercado/en la sociedad) respecto a otras organizaciones (por ejemplo, la competencia)?, De haberlo ¿en qué consisten? ¿pueden ser ellos atribuibles a la alianza? ¿Cómo ello puede ser observado/medido?
	Incremento valor bursátil	Aumento en el valor neto en que se transan las acciones en bolsa	Sólo para empresas: 29. ¿Han ocurrido cambios en el valor neto de sus acciones en la bolsa? De haber cambios ¿A qué atribuye dichos cambios? ¿Cree usted que esta situación es atribuible a la alianza?

Fuente: Elaboración propia

3.4. Universo y Muestra

El universo de la investigación se define como los encargados o responsables de llevar la RSE y alianzas de colaboración con OSFL orientadas a Servicios Humanos, de empresas Españolas con presencia en Chile y España.

A partir de este universo, se eligió la muestra para el estudio. Para ello, se siguieron los principios del muestro teórico. El objetivo último del muestreo teórico es tipificar comportamientos, no buscar la representatividad estadística sino conceptual (Glasser, 1978; Strauss y Corbin, 1990). Esto quiere decir que los casos serán elegidos porque permiten aprender sobre los temas objeto de estudio, no por su representatividad, en cuanto a tamaño, sectores, etc. (Locke, 2001). Con todo, la selección se realiza a partir de una serie de criterios razonables, y equilibrando el principio de igualdad con el de diferencia (Locke, 2001; Rubin and Rubin, 1995).

Para conseguir el objetivo específico de comparar la situación en los dos países, se decidió entrevistar sólo a empresas que mantengan relaciones con OSFL en los dos países. El principio de igualdad está determinado por los objetivos del estudio; se consigue por el origen de las empresas (españolas con operaciones en Chile) y de las organizaciones no lucrativas (mantienen relaciones de tipo económico con empresas y su misión es de tipo humanitario). Dentro de este grupo, el principio de diferencia se consigue porque las organizaciones elegidas son de distinta industria. Además, para añadir más variabilidad se ha elegido un caso *outlier*, que no cumple con el criterio inicial: una empresa que tiene relaciones económicas con OSFL en España pero no en Chile. Se introduce este caso para poder determinar qué explica esta opción estratégica de la empresa.

Casi todos los autores, tanto en el área del estudio de casos como en GT, coinciden en señalar que en muestro teórico con 4-10 casos se suele conseguir la saturación (Eisenhardt, 1999; Strauss y Corbin, 2000).

Las empresas seleccionadas fueron Banco Santander, Telefónica, Endesa y Repsol. A los encargados de RSE les solicitamos que nos indicaran las alianzas de colaboración que ellos identificaban como significativas. Además, se identificaron las OSFL con las que mantienen relación, tanto en España como en Chile, mediante la consulta de los informes de RSC y las páginas web. Tomamos contacto con sus responsables de las alianzas de colaboración por parte de las OSFL a los cuales les aplicamos una entrevista semi-estructurada que exploraba las variables de la investigación, tal como lo proponen los manuales de metodología cualitativa de investigación (Valles, 2000; Flores, 2009). La muestra final quedó conformada de la siguiente manera (ver tabla 2).

Tabla 2. Muestra de empresas y OSFL analizadas

Empresas (España-Chile)	OSFL Chile	OSFL España
Banco Santander	Fundación Paréntesis Belén Educa Un Techo para Chile Hogar de Cristo	Entreculturas Fundación BOBATH
Telefónica	Tacal América Solidaria Hogar de Cristo	
Endesa	Fundación Pehuén Hogar de Cristo	Entreculturas
Repsol (Lipigas en Chile)	Fundación Mulato Gil Futuro Emprendedor Hogar de Cristo	Fundación ONCE Fundación Repsol Federación española banco de alimentos Fundación BOBATH

Fuente: Elaboración propia

Las entrevistas fueron grabadas y las transcripciones analizadas siguiendo los pasos establecidos en la GT. El proceso de análisis requiere la codificación del contenido de las entrevistas en conceptos, su agrupación en categorías a través del método comparativo constante y el análisis de las relaciones entre categorías para alcanzar una categoría central sobre la que se desarrolla la teoría. En este estudio, cada entrevista fue transcrita inmediatamente y analizada antes de realizar la siguiente, codificando línea por línea. Estos códigos (o conceptos) fueron agrupados en categorías (codificación axial), estableciendo proposiciones empleando para ello, los paradigmas de codificación establecido por Strauss (1987), y apoyándonos en la literatura como primera unidad de análisis (Strauss y Corbin, 2000). También se siguieron las sugerencias realizadas por los autores de referencia en diseño de casos (Eisenhardt, 1989; Sarantakos, 1998): seleccionar pares de casos y listar las similitudes y diferencias entre cada par.

Para determinar la fiabilidad de los resultados, Strauss y Corbin (2000: 253) proponen varios criterios. Uno de ellos es la consistencia entre codificadores. Cada investigador codificó separadamente sus entrevistas y aplicó el paradigma de codificación, siendo la coincidencia inicial del 95%. Las divergencias se resolvieron analizando de nuevo las entrevistas y justificando con base en las declaraciones de los participantes, los matices que cada investigador había establecido. Para asegurar la validez, se utilizaron algunas de las estrategias propuestas por Eisenhardt (1999): las visitas se hicieron en parejas, asignando a cada entrevistador un rol diferente (uno se centraba en extraer nueva información, mientras el otro trataba de comparar con los otros casos analizados); se usaron distintas fuentes de información (entrevistas con empresa y con OSFL, páginas web e informes de RSC); los informantes clave recibieron un informe de resultados y se les pidió comentarios sobre el mismo.

4. Resultados

A continuación presentamos los resultados obtenidos en las entrevistas semi-estructuradas por país, de acuerdo a los criterios muestrales definidos:

4.1. Resultados Empresas España

4.1.1. Planteamiento general de la ASE

Se observa una tendencia a la estructuración a posteriori, esto es, se trata de estructurar y conseguir una mínima planificación, organizando en áreas o divisiones los proyectos que se vienen haciendo, a posteriori. Sin embargo, los casos en los que se aprecia una mayor planificación estratégica de la ASE (normalmente cuando hay una Fundación responsable de su desarrollo), se mantienen unas áreas de trabajo estables, en función de la misión de la ASE y vinculadas de un modo más o menos directo con el negocio de la empresa.

Las organizaciones entrevistadas mantienen, pues, un gran número de relaciones con OSFL (algunas dicen tener cerca de 200 socios), aunque algunas reconocen que existe una cierta concentración en las grandes ONG. Con todo, se menciona el interés por trabajar con todo tipo de organizaciones, especialmente con medianas y pequeñas, que lejos de percibirse como menos eficaces, son valoradas por su agilidad y por su capacidad para estar en contacto con otras áreas o dimensiones sociales.

4.1.2. Responsabilidad sobre la ASE

Varía mucho en cada organización en dos criterios: centralización vs. descentralización; internalización o externalización. Estos criterios deben entenderse como continuos y no como compartimentos estancos.

- Algunas organizaciones siguen un modelo centralizado, donde la mayor parte de la inversión en la comunidad se decide desde la central, y sólo un pequeño presupuesto es administrado por las filiales. Otras tienen un modelo totalmente descentralizado, donde cada filial invierte en los proyectos que crea oportunos a partir de unas líneas generales establecidas por la central.
- En cuanto al segundo eje, la organización puede tener internalizada la ASE, que se ejecuta normalmente desde el área de RSC o sostenibilidad, en colaboración con otros departamentos (frecuentemente RRHH para la implicación de empleados). Otros tienen un modelo externalizado, ya que la ASE es gestionada por una fundación dependiente de la empresa para el presupuesto y a la que debe reportar, pero que actúa de forma independiente. La tercera vía sería mixta, combinando ASE desde la empresa, con ASE desde fundaciones creadas por la empresa.

4.1.3. El papel de las OSFL: inicio y gestión de la relación

Las OSFL son vistas, sin excepción, como un socio y la disposición hacia ellas es colaborativa (a diferencia que lo que se obtiene al preguntar por las ONG en el marco de las relaciones políticas). Las organizaciones entrevistadas valoran su trabajo y les otorgan un papel central en la cadena de valor específica de la ASE que llevan a cabo. Con todo, unos enfatizan su papel como transmisor de ideas y proyectos a la organización (*rol dinamizador*), otros como un apoyo a ciertos departamentos de la empresa en sus negociaciones internas (*rol reforzador*) y otros su papel de garante de los proyectos (*rol ejecutor*).

Es estupendo trabajar con el Tercer Sector. Es buenísimo reunirte con ellas, cambia la manera de pensar de la gente, te hace pensar...

[Buscamos una] organización de prestigio, reconocida, que asegura el proyecto, q se dedica a esto, con la garantía de una continuidad, sumándote a un proyecto que ellos desarrollan, siempre y cuando los objetivos sean acordes con los de la empresa.

La relación suele iniciarse a petición de la OSFL, en la mayoría de los casos. No obstante, cuando existen áreas de trabajo bien definidas en torno a las que se estructura la ASE, la entidad busca de forma proactiva una organización reputada y con capacidad para abordar los proyectos correspondientes, ya sea para participar en la creación del proyecto, su ejecución o su respaldo. Adicionalmente, los proyectos que votan o eligen empleados constituyen otra excepción (todavía tienen limitada importancia, siendo aproximadamente un 20% del total).

Algunas organizaciones tienen un canal específico para el envío de solicitudes. Éstas se revisan y se filtran, manteniendo una reunión personal únicamente con aquellas organizaciones que cumplen con ciertos requisitos. En otros casos, se sigue un enfoque reactivo a las solicitudes presentadas, que suelen hacerse al área de RSC, pero también a otras direcciones generales. Se observa una tendencia a favorecer que los proyectos y las OSFL vengán apoyadas o respaldadas por propios empleados.

Nosotros hacemos de pastores. El sistema que estamos iniciando cambia de que las ONG vayan a la cúpula más alta a ver si percola y cae, a que vayan a nivel individual a un trabajador porque él va a ser el principal motor de tu proyecto. (...) Todo lo de antes ha sido experimento con gaseosa y estamos empezando a andar. Y lo q estamos empezando a ver claro es que la compañía son facilitadores y promotores.

Las solicitudes se revisan, normalmente por un comité, y se negocian hasta su aprobación. No reportan ningún caso de terminación de convenio, ya que las OSFL son eliminadas en la fase de *screening*. Los convenios, además, son cuidadosamente redactados en colaboración con el área jurídica, por lo que prevén cualquier contingencia y tratan de minimizar riesgos

para la ONG. Los convenios son anuales, especialmente en fases iniciales. Algunas hablan de convenios piloto, que dan tiempo a ambas organizaciones a conocerse y ver si pueden generar valor.

Entre los criterios mencionados para la selección del socio se mencionan criterios relativos al proyecto y a la organización.

- **Relativos a la organización:** profesionalidad, saber hacer, compromiso de inversión, prestigio contrastable, acceso a un elevado número de beneficiarios. Como indicadores se toman el haber pasado auditoría de Lealtad (en los casos que es posible), la notoriedad, su tamaño. Una organización pide referencias a filiales, si no conoce a la OSFL. Alguna organización valora también el hecho de que sea cliente.
- **Relativos al proyecto:** que aporte al plan general ("*queremos un win-win*"), que guste, que sea factible. Alguna organización menciona que sea fácil el seguimiento de la ejecución del mismo.

Sólo una organización emplea como requisito la continuidad en la relación.

Se exigen informes de seguimiento e informes fin de proyecto. Algunas OSFL presentan además auditorías. Algunas organizaciones complementan los informes enviados por la OSFL con visitas al campo y supervisión directa.

Sin embargo, que la relación crezca en cantidad y calidad depende de los años, de la relación personal que se mantenga entre los interlocutores y de la profesionalidad de la OSFL.

Se observa una cierta tendencia a hacer más cosas con las ONG con las que llevan más tiempo. Mantienen reuniones periódicas a lo largo del año. Les hacen sugerencias de mejora de su plan de ASE, les piden feedback sobre la memoria para incluir "opiniones constructivas" en ella.

Otras organizaciones matizan que esta evolución viene condicionada también por el carácter y la orientación de la OSFL.

Hay ONG que llevan orejas puestas y no son capaces de ver más allá de lo que fueron constituidas. Y no han evolucionado en el tiempo. Entonces a lo mejor en un momento dado te puede interesar su proyecto, pero en un momento dado. Sin embargo hay otras, que están promoviendo alianzas entre ellas, con distintos perfiles, que son inclusivas, y desde luego son bastante más preferidas que las otras.

Asimismo, una organización pone énfasis en la importancia de la partida económica que media en la relación como el elemento clave para la continuidad, la solidez y la estabilidad de la relación.

No se ha reportado ningún caso en que relaciones económicas pasen a ser políticas, excepto lo dicho más arriba.

4.1.4. Creación de valor social

La medición de valor social y la generación de valor social se tiende a dejar en manos del socio, aunque parte de los proyectos pueden llevarse directamente, especialmente cuando la ASE está en manos de la correspondiente Fundación, responsabilizándose ésta entonces de los logros alcanzados. Es un requisito básico para la colaboración (y se buscan indicadores durante la fase de negociación del convenio) que el socio potencial será capaz de llevar a cabo el proyecto. Con todo, como no se asignan al plan de ASE objetivos sociales, la medición de valor social se realiza con indicadores básicos como beneficiarios directos e indirectos, y con la exigencia de informes evaluativos y económicos, que la OSFL debe presentar. Otras organizaciones añaden el impacto mediático como forma de ver el calado social de un determinado proyecto. Generalmente, no hay auténticas valoraciones de impacto ni se entra a modificar los proyectos presentados para mejorar su eficacia social, si bien en una de las entidades se observa el esfuerzo por explicitar los compromisos adquiridos en la planificación de la ASE y constatar el grado de avance a lo largo de cada uno de los períodos que integran el plan.

Varias organizaciones dicen estar utilizando la metodología LBG como forma de medir impacto social y económico, pero no reportan resultados concretos (ni en la memoria anual ni durante la entrevista). Una organización dice haberlo intentado con esta metodología y abandonaron porque no se ajustaba al perfil de su organización.

4.1.5. Creación de valor económico

Igualmente, se observa un cierto desinterés por la medición del valor económico generado por un proyecto o por la ASE en su conjunto. Se mide la influencia de la RSE en los resultados económicos (sobre todo, a través de su impacto en reputación), pero no de la ASE: si bien se reconoce que la ASE debe contribuir a incrementar la notoriedad y la reputación de la compañía (e, incluso, en el alcance de los índices de sostenibilidad en los que pudiera estar presente la empresa), no se llevan a cabo esfuerzos por medirlo, dado el largo horizonte temporal en la supuesta obtención de resultados reputacionales y la dificultad de atribuirlos a proyectos individuales de ASE. Esto pone de manifiesto un cierto enfoque altruista en la planificación y ejecución de ASE, ya que no hay preocupación sobre el retorno para la organización.

De forma más específica, todas capturan las ventajas fiscales, aunque no es la forma de creación de valor económico más valorada. Reconocen que hay un impacto claro en el orgullo, moral y satisfacción del empleado. De hecho, en una empresa se reporta la magnitud del voluntariado corporativo en proyectos de ASE que desarrolla la Fundación. Algunas miden dicho impacto introduciendo *ítemes* ad hoc en la encuesta de clima laboral.

En el resto de factores (atracción, retención, formación en capacidades) no pueden mostrar evidencias de impacto ni se ha medido. Concluyen que puede que ayude (desde luego con una importancia mínima), pero no hay evidencia concluyente.

Todo suma, pero no es lo más importante

Igualmente, en relación a clientes, no creen que la ASE sea un factor que mueva a la contratación. Únicamente, una entidad financiera que puede ligar ASE a productos (fondos solidarios) dice que puede ser una forma de abrir mercados. Con todo, el desarrollo experimentado en la organización pone de manifiesto que no es un criterio que el cliente tenga en cuenta y que los productos “solidarios” siguen siendo un nicho. Adicionalmente, una de las organizaciones desarrolla productos adaptados a colectivos con necesidades especiales como parte de la ASE que no lleva a cabo la Fundación, apoyándose en las OSFL líderes en la ayuda a tales colectivos para realizar las correspondientes propuestas de desarrollo del producto a las áreas responsables.

Para poder presentar un proyecto interno vamos acompañados del socio. La gente de línea de negocio ve más creíble y es mayor el respaldo a la hora de presentar un producto porque hay muchos beneficiarios detrás. No buscamos una mera donación.

Se reconoce su impacto en la reputación (a través del REPTRACK o con *ítemes* en el *brand tracking*), como parte de la RSE, pero no pueden afirmar que haya una influencia positiva, estudiando de forma aislada cada una de las colaboraciones. El valor viene por el acumulado de colaboraciones y por las actuaciones en otras dimensiones de RSE.

Todos mencionan las preguntas que reciben de inversores institucionales y de índices éticos, por lo que este aparece como un *driver* relevante.

El fin económico más mencionado es tener buenas relaciones con la comunidad, sin concretar en beneficios específicos ni medir.

4.2. Resultados OSFL España

4.2.1. Planteamiento general de la relación con empresas

Las organizaciones sin fines de lucro (en adelante, OSFL) entrevistadas no disponen de un plan formal que marque las estrategias y gobierne la relación que mantienen con las empresas. No obstante, en todos los casos, el fin de esas relaciones sí está perfectamente delimitado, vinculado a la ejecución de la misión fundacional y los objetivos de la OSFL. La claridad sobre el objetivo de las alianzas con empresas y el hecho de que las personas que trabajan en la organización procedan del mundo empresarial y actúen con criterios empresariales se arguyen como principales razones para la ausencia de dicho plan.

Las OSFL entienden que contribuyen a llenar algún vacío en la atención a diversas necesidades (pobreza, discapacidad, exclusión, desigualdad) que no quedan adecuadamente cubiertas por la sociedad. Aunque las OSFL también buscan apoyo en particulares y en la Administración, reconocen que las empresas dan una gran visibilidad a la OSFL y ostentan un poder económico y de acción que facilita la materialización de esa misión social de una forma muy eficaz.

Tienen más poder que los gobiernos y una red de relaciones que permite un cambio más rápido

De modo general, no existe un conjunto de criterios explícito y estricto para llevar a cabo un proceso de cribado y selección de empresas con las que se va a firmar un convenio. Una de las organizaciones describe el fin de sus relaciones con empresas como

colaboraciones a largo plazo con empresas que tengan la responsabilidad social asumida como un compromiso, que afecten a todos los grupos de interés en el Norte y en el Sur y que respeten nuestra independencia.

Sin embargo, en el resto de los casos estudiados, la selección se plantea de un modo mucho más abierto, basado en la afinidad con los objetivos de la OSFL como criterio dominante para la puesta en marcha de la relación con la empresa.

De hecho, sólo en el caso anteriormente citado se hace referencia a la paralización de una relación por la identificación de riesgos (“participaban en una industria que iba en contra de nuestro ideario: armas”) y la suspensión temporal de una colaboración por un cambio en la dirección de la empresa hasta que se pudo comprobar la continuidad con el compromiso que mantenía la antigua dirección. En ningún otro caso ha tenido lugar circunstancia alguna que haya aconsejado la ruptura de un convenio o de un acuerdo más informal con una empresa.

De ahí que cuando se establece algún vínculo con una empresa es habitual que se cree un hilo de continuidad. Tan sólo en los casos en que la relación es fruto de una convocatoria abierta por parte de la correspondiente Fundación de la empresa, suele concretarse en una donación puntual para financiar el proyecto objeto de la convocatoria sin que se planteen acuerdos a mayor plazo.

En cualquier caso, no se puede observar una progresión común en la relación con las empresas: los convenios se suelen firmar para un período limitado (habitualmente un año) y, dependiendo de la naturaleza de la relación y de distintas circunstancias que concurran en la relación –ver más abajo–, pueden prorrogarse durante muchos años. Sin embargo, es frecuente que la relación se prolongue sin firmar acuerdos formales a medio o largo plazo, sino más bien extendiéndose a otros ámbitos de actuación.

4.2.2. Sobre la naturaleza y profundidad de la relación con las empresas objeto de estudio

La naturaleza y profundidad de la colaboración varía sustancialmente en función de la empresa y de acuerdo a diversos criterios:

- **Tiempo.** Los niveles elevados de profundidad en una alianza suelen estar inscritos en el tiempo: es habitual la evolución de una donación puntual hacia apoyos económicos de mayor magnitud y a acuerdos más vinculados a la actividad de la empresa. Esta progresión suele requerir, como es de esperar, una experiencia y un conocimiento mutuo que permita comprobar la afinidad de las organizaciones.
- **Profesionalidad.** Ligado al anterior criterio, varios de los casos estudiados mencionan el prestigio de la OSFL en el ámbito de su especialidad como una razón para que se profundice en la relación. Esto es particularmente marcado en el caso de las entidades que trabajan con problemas de discapacidad, en el que una relación inicial superficial puede haber evolucionado a distintos ámbitos de acción en los que la empresa tiene interés dentro de la gestión de su responsabilidad con empleados.

Nos piden ayuda. Ya nos ven como un referente, un prescriptor sin necesidad de firmar ningún tipo de convenio. La relación se va haciendo más profunda por nuestro prestigio en estos temas

- **Materialidad.** El grado de compromiso de la empresa está muy ligado a su percepción de la ASE. Cuanto más vinculada está a su estrategia y más imbricada está en su política de RSE, mayor suele ser el compromiso, de modo que la colaboración se materializa más allá de una donación puntual en proyectos ligados a la actividad básica de la empresa (sería el caso de Telefónica con Fundación ONCE en la accesibilidad de teléfonos y páginas web) o a la gestión de sus empleados (muy habitual con los proyectos de voluntariado corporativo).

- **Afinidad personal:** Una conexión personal fluida entre los interlocutores ("*la persona que lo dirige es clave; si tienes química, eso fortalece la relación*") y, de modo especial, la implicación personal del representante de la empresa en los fines y proyectos de la OSFL, conduce a relaciones más profundas entre las organizaciones

Esa implicación personal es la condición necesaria para que tenga lugar el compromiso institucional (de la dirección de la empresa) que hace que la ASE posea un papel más estratégico:

Es una de las más antiguas y ya empiezas a tener una relación de amistad... La directora viene, se implica, hace el seguimiento personalmente, arrastra a su jefe...

Si lo hay [el compromiso institucional] la relación se dispara. Se nota una disposición más abierta a todo...en tu cocina metidos todo el día

La alineación de objetivos no parece presentar dudas en los entrevistados sobre las relaciones que se establecen con las empresas objeto de estudio, especialmente aquellas de mayor duración y profundidad.

Con X y X hay un alineamiento muy claro y que hacen las cosas por convicción. Si se diera el caso con las empresas con las que trabajamos que lo hacen sólo por imagen, seríamos los primeros en denunciar la situación, en primer lugar ante la propia empresa

4.2.3. Creación de valor social

La percepción general es que las alianzas con las empresas sí ayudan al cumplimiento de la misión de la OSFL, pero el grado es muy diverso en función de la intensidad de la relación. Las más profundas y duraderas contribuyen en mayor medida al logro de los objetivos. No obstante, se manifiesta una dificultad general para medir ese logro, excepto en proyectos con un objetivo claramente cuantificable (por ejemplo, número de empleos creados en la empresa para trabajadores con discapacidad). En estos casos, si el acuerdo implica acción por parte de la empresa, las OSFL suelen disponer de "comisiones de seguimiento" que estudian la evolución de los convenios y las razones por las que pueden no estar lográndose las metas establecidas.

En cuanto a la incidencia cualitativa de las alianzas en la definición de la misión y los objetivos de las OSFL, no reportan ningún cambio atribuible a tales alianzas, al menos cambios sustanciales y directos o generados por una relación aislada. Se manifiesta una alineación en las misiones, pero generalmente poco intensa. Aunque en algunos casos se puede afirmar rotundamente que "*no han generado ningún cambio, porque nuestros*

objetivos son muy claros y te los da la necesidad del beneficiario”, en otros también se reconoce una influencia a lo largo del tiempo del conjunto de las alianzas con empresas.

Nos vamos adaptando y vamos aprendiendo... No ha llevado a grandes cambios en nuestra misión y objetivos prioritarios, pero sí hemos ido buscando compañeros de viaje que hace años no estaban en nuestro pensamiento, por ejemplo, por las nuevas tecnologías

También se observa la convicción de que los cambios fruto de la relación con la empresa tiende a darse más bien en el sentido opuesto, especialmente cuando la naturaleza de la alianza presenta una conexión más directa con la cadena de valor de la empresa. Tal es el caso de los cambios observados en la perspectiva de la discapacidad en la gestión de empleados como fruto de la alianza con una OSFL especializada.

[la responsable de la empresa] se implicó y, por ejemplo, cambiaron su plan de evacuación... Casi les hemos cambiado nosotros a ellos

Generalmente se reporta una incidencia limitada en la oferta de bienes y servicios que ofrecen las OSFL como consecuencia de las alianzas con las empresas estudiadas: no se producen cambios en el tipo de servicios creados, aunque sí en la magnitud del servicio o en el número de beneficiarios. En las organizaciones ligadas a la discapacidad sí existen proyectos que pueden ejecutarse por la colaboración de una empresa específica (por ejemplo, un plan para mejorar la formación de los casos más severos de niños afectados por parálisis cerebral se acometió con la financiación de un concurso de voluntariado corporativo realizado por la empresa aliada). Para las organizaciones de desarrollo es más evidente que una alianza específica no influye en su misión, lo que se acentúa cuanto mayor es la OSFL y mayor el volumen de recursos que gestiona.

Ninguno tiene proyectos en exclusiva ni hemos entrado en países que estén sólo ellos; aunque se fueran no habría grandes cambios.

En la misma línea, el impacto de una alianza sobre la satisfacción de los usuarios es prácticamente inexistente. Sólo en un caso se menciona la celebración de un evento al final del proyecto financiado por la empresa que reunió a beneficiarios y empleados de la compañía (*“vino mucha gente de la empresa y todo fue muy bonito y muy emotivo para las familias”*). Una decisión que contribuyó a consolidar los lazos entre los aliados y la continuidad de la relación.

Análogamente, ninguna OSFL atribuye a alianzas aisladas una mayor estabilidad y proyección de la OSFL en el tiempo. Si se han creado nuevos puestos de trabajo, en ningún caso se atribuyen a una relación específica, sino al incremento global de la actividad de la OSFL, ya que la importancia relativa de las colaboraciones es generalmente baja.

No son raras las alianzas que fomentan el voluntariado de los empleados de la empresa, ya sea mediante un programa de formación o a través de un empleado de la empresa que gana un concurso de voluntariado con el proyecto de la OSFL que da inicio a la alianza.

4.2.4. Creación de valor económico

En todos los casos se entiende que, además de constituir una fuente de financiación adicional para abordar el fin de la OSFL, la relación con las empresas del estudio ha contribuido a incrementar su visibilidad. En buena medida, ello se debe a que se trata en todos los casos de grandes compañías, con un gran alcance y notoriedad.

A través del departamento de prensa de la empresa tenemos una cobertura y presencia en prensa que nosotros directamente nunca podríamos tener. Dentro del medio somos conocidos, pero ahora también salimos fuera gracias al respaldo que nos da la empresa

Ahora bien, algunos entrevistados enfatizan que si bien las relaciones con grandes empresas proporcionan visibilidad a la OSFL, la reputación procede de su profesionalidad, de los resultados para sus beneficiarios y del prestigio de los profesionales que integran la OSFL. En este sentido, tampoco entienden que las relaciones empresariales estudiadas hayan generado cambios en las competencias de sus empleados, su motivación o en su permanencia en la OSFL.

También se subraya que no es la visibilidad el fin planificado de la relación con una empresa, sino más bien un subproducto útil, una carta de presentación que puede traducirse en una mayor capacidad de la OSFL para atraer la firma de establecer nuevas relaciones o firmar nuevos convenios con otras organizaciones.

Nosotros no firmamos ningún convenio para hacernos una foto. Lo único que buscamos es que la firma nos ayude a conseguir nuestros objetivos... Mejora nuestro curriculum, pero si sólo nos quedáramos en esto, podríamos firmar muchos más convenios

Aunque en un caso sí se menciona que algunas empresas han acudido a la OSFL remitidas por las entidades objeto de estudio (Fundación ONCE y Repsol y Telefónica), en general se entiende que el aumento de la red de relaciones derivado de estas alianzas es indirecto: "la alianza con X, como con otras grandes empresas, hace que otros se apunten a lo mismo si ven que tienes detrás a empresas como X".

4.3. Resultados Empresas Chile

4.3.1. Características de las alianzas

Un primer elemento que surge a partir del análisis de las entrevistas realizadas dice relación con las características propias que asumen las alianzas. En la mitad de los casos estudiados

(Endesa y Santander), ello supone un fuerte involucramiento para la gestión de la OSFL, que va incrementándose con el transcurrir del tiempo.

Es habitual, en ese sentido, que se indique que la relación parta como meramente filantrópica y vaya madurando hacia formas de mayor afectación mutua (*“la relación nuestra partió con, partió con el cheque y ahora va mucho más de gestión y de involucrarnos en la fundación”*), ello implica necesariamente capacidad de gestión como recurso a traspasar a OSFL. Este es un elemento importante, pues se indica que las empresas saben de gestión, poseen voluntariado corporativo y visión de negocio, activos que se transfieren a la OSFL (*“traspasar gestión a las fundaciones, que muchas veces eso, en un principio las fundaciones no lo ven, pero después ven que, que lo ojos empresariales la pueden ayudar mucho más que en dar los recursos”*)

4.3.2. Alianzas como espacio de acción para los Recursos Humanos de las Empresas.

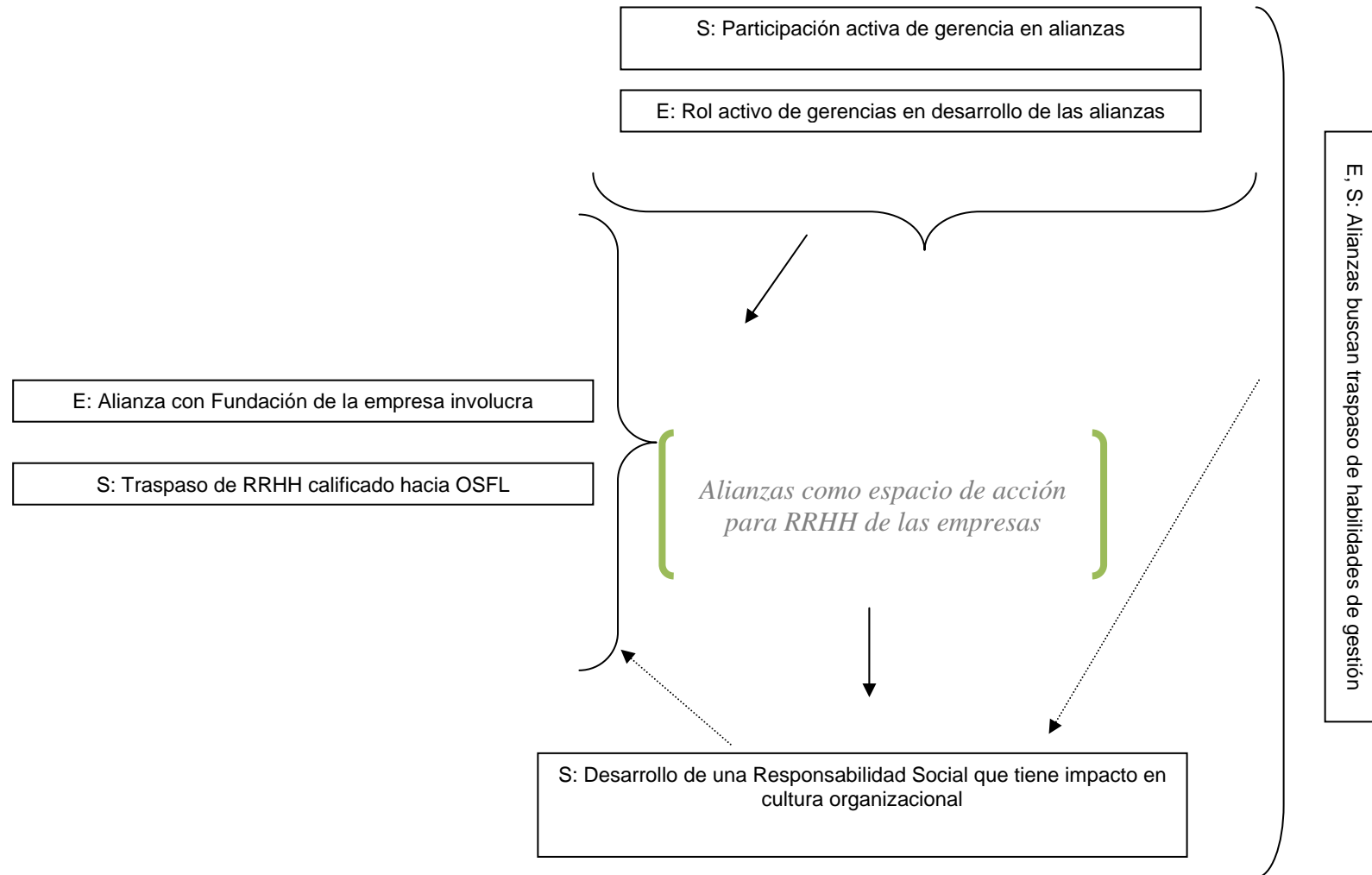
En general, a partir de las distintas entrevistas realizadas a las cuatro empresas chilenas de capital Español, se entiende el desarrollo de las alianzas de colaboración con las Organizaciones Sin Fines de Lucro (OSFL) como un espacio de actuación para los Recursos Humanos de la empresa. Ello implica los siguientes elementos:

- **Desarrollo de una Responsabilidad Social que tiene impacto en la cultura organizacional.** Desde una empresa en particular (Santander) se entiende que las estrategias de Responsabilidad Social deben estar en sintonía con la cultura interna. Ello implica, por lo menos tres vías de acción: a) el desarrollo de una estrategia de Responsabilidad Social con un involucramiento activo de los empleados (*“caso del Hogar de Cristo, tenemos el “Uno más Uno”, involucramos a nuestros empleados”*); b) solicitar espacios físicos y dotar del tiempo necesario para que los trabajadores puedan desarrollar su responsabilidad social como expresión de la cultura corporativa que demanda nuevas formas de implicación con la sociedad (*“a lo mejor 10 años atrás era impensado, o sea, cada uno apoyaba a través de sus familias, su parroquias, pero ya te exigen los empleados cuando la empresa da esta posibilidad...”*); c) la profesionalización e institucionalización al interior de la empresa, del voluntariado corporativo (*“Tienen un presupuesto asignado, se trabaja como cualquier proyecto”*)
- **Traspaso de recursos humanos calificados hacia las OSFL.** También desde la misma empresa (Santander) se considera que la conformación de las alianzas de colaboración permite un flujo de recursos humanos desde la empresa hacia la OSFL, enriqueciendo de esta manera a la sociedad civil. Ello se expresa de dos maneras, como voluntariado corporativo, ya descrito anteriormente, pero lamentablemente restringido a la ciudad de Santiago y sus alrededores, o como el involucramiento de ejecutivos de primera línea en los directorios de fundaciones o corporaciones (*“en el caso de la educación, de la fundación Belén Educa, Francisco Murillo, que hoy día es*

director de... Francisco está a cargo de toda el área de la banca comer... director comercial del Banco Santander, o sea, un ejecutivo de primera línea, es director de la fundación Belén Educa").

- **Alianza con fundación de la empresa involucra traspaso de Recursos Humanos.** En aquellas oportunidades en que las empresas han decidido concentrar su ASE fuera de su campo de acción económico-productivo, la relación con su propia fundación se convierte en un elemento fundamental. Para el caso de Endesa-Chile, el vínculo establecido con Fundación Pehuén ha permitido un flujo de recursos humanos calificado hacia una estrategia social de diseño único (*"Para la Fundación todo el apoyo que hace la empresa, más allá de lo estrictamente financiero, monetario, sino que en recursos humanos es súper fuerte"*). Ello implica, para este caso particular, en que el directorio de la Fundación esté compuesto también por directores de la misma empresa.
- **Rol de Gerencias de las empresas en desarrollo de las alianzas.** La mitad de las empresas entrevistadas nos indicó que existe un involucramiento activo de las gerencias de las empresas en la conformación y mantención de las alianzas de colaboración con las OSFL (Endesa y Santander). Ello se expresa como una inserción activa de los gerentes en las actividades y directorios de las OSFL como consecuencia de esa relación específica, lo que se observa como producto del desarrollo de una confianza entre ambas organizaciones (*"Yo diría que el involucramiento corporativo también es un gesto de confianza para la fundación"*). Otro elemento importante del rol activo que asume la alta dirección de la empresa, se expresa en la necesidad de evaluar las actividades desarrolladas en conjunto por medio de los programas de acción (*"este plan es evaluado por la primera línea de gerentes y el gerente general dos veces al año"*), lo que implica que necesariamente la ASE se encuentra integrada a la estrategia de la empresa (*"cómo nos evaluamos, cómo monitoreamos, nosotros cumplimos un rol de monitoreo muy fuerte, de ver que el resto de las gerencias y las áreas estén cumpliendo y estén llevando a cabo las metas que tiene la sostenibilidad, se desarrolla un plan anual"*).

Figura 1. Paradigma de codificación sobre efectos en Recursos Humanos



4.3.3. Evolución de la alianza

En general, todas las empresas entrevistadas indican que el proceso de inicio de las alianzas de colaboración con las OSFL supone poner en juego un conjunto de criterios de selección, más bien informales, que formales. Los elementos que a continuación detallaremos, permitirían la sincronización de la oferta que hace la OSFL con los requerimientos de las empresas. Entre los criterios indicados por las empresas podemos señalar los siguientes:

- a) **Afinidad temática.** Una de las empresas entrevistadas (Telefónica) indica que el criterio principal para establecer alianzas de colaboración es la afinidad con los temas que trabaja la empresa, de manera que aquellas OSFL que posean otros intereses o ámbitos de acción no estarían siendo consideradas (*"yo ahí hice un mapeo, casi un casting, hice un mapeo completo de todas las ONG que trabajaran con niñez, que trabajaran con el tema educación"*).
- b) **Calidad de gestión reconocida.** Un segundo criterio de selección de OSFL dice relación con que la OSFL haya demostrado poseer una calidad reconocida en su gestión, ello pasa por el tamaño de la organización y por el impacto de sus productos, lo que fue indicado por la mitad de las empresas entrevistadas (Santander y Lipigas) (*"Yo primero creo que estar bien gestionado. Bien gestionado"*) También se nombra la importancia de realizar una actividad en forma profesional, lo cual ayudaría a reforzar la confianza (*"el tema de la seriedad, por lo menos para mí, la seriedad, el profesionalismo y de las confianzas"*).
- c) **Vínculo personal pre-existente.** Tres de las cuatro empresas entrevistadas indican que un criterio fundamental en el establecimiento de las alianzas corresponde a un vínculo personal preexistente entre quienes establecerán la colaboración (Santander, Telefónica y Lipigas). Este vínculo personal pasa siempre por un conocimiento previo de la propia OSFL por su experiencia o reconocimiento, o por una cercanía de amistad establecida con anterioridad. (*"no hay contrato de por medio, no hay nada, son alianzas que están basadas en las personas, en compromisos, ¿te fijas o no?, y las personas que están ahí detrás son fundamentales para el desarrollo del proyecto, sí, yo te diría que son las personas"*). Este elemento parece ser fundamental no solo para la selección de las OSFL sino también para la mantención e incremento del vínculo en el tiempo.

Estos elementos de selección nada dicen sobre la complejidad que pueda asumir el vínculo en el futuro. En muchos casos, las alianzas poseen mucho de "ir probando" con el transcurrir del tiempo, si los programas y proyectos propuestos permiten ir aumentando su oferta y cobertura, tanto es así que la mitad de las empresas entrevistadas (Santander y Telefónica) indican que la concreción de las alianzas es un proceso de "madurez", que requiere "tiempo" y "profundidad", la mayoría de las veces, incremental. (*"En general con todas las*

fundaciones, ha sido un continuo, un avanzar") Tres son los elementos descritos por las empresas, que permitirán la mantención de las alianzas:

a) **Comunicación en el desarrollo de los proyectos.** Para la mitad de las empresas entrevistadas (Lipigas y Telefónica), mantener una comunicación fluida y bidireccional que permita el desarrollo adecuado de los proyectos y programas ejecutados pasa a ser un elemento fundamental.

b) **Confianzas instauradas.** Otro elemento relevante dice relación con el desarrollo y permanencia de confianza entre ambas partes, en realizar un trabajo adecuado y profesional (*"uno va profundizando en la medida que va teniendo confianza con los equipos, con quienes los dirigen, cómo actúan como fundación frente a la sociedad"*).

c) **Exclusividad de la relación** Un último elemento que debe ser considerado y que fue indicado por tres de las cuatro empresas entrevistadas (Santander, telefónica y Lipigas) dice relación con que el desarrollo de relaciones de colaboración permanentes en el tiempo y más profundas – alejadas de la filantropía- requieren necesariamente el desarrollo de relaciones del tipo exclusivo entre la OSFL y la empresa, se les estaría solicitando a las OSFL que mantengan una relación única que impediría realizar acciones del mismo tipo con otras empresas (*"nosotros somos el banco del Techo para Chile"*).

Otro elemento importante de profundización de las alianzas estratégicas, se encuentra dado por una serie de factores que son producto del vínculo con las OSFL. Todas las empresas entrevistadas indican elementos que surgen o son consecuentes de la misma relación, pero señalan que se trata de una co-construcción entre ambas partes (Lipigas). Entre los elementos que se pueden nombrar están los siguientes:

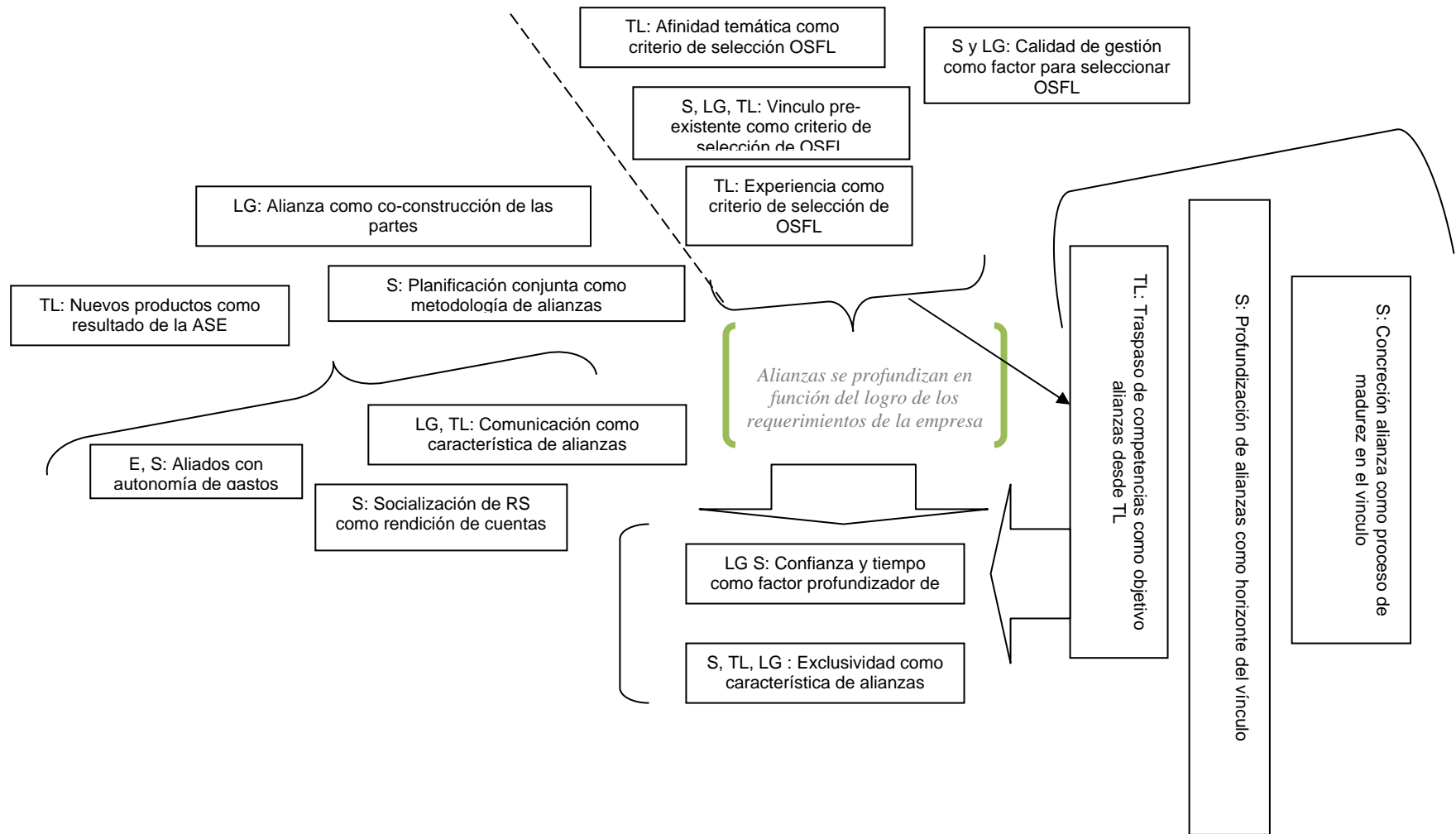
a) **Nuevos productos como resultado de la ASE.** Una empresa indica que se han establecido nuevos productos debido a la ASE realizada (Telefónica) (*"fundación TACAL, ahí tenemos un Call Center con persona de discapacidad y ese Call Center nos presta servicio a nosotros en encuestas, medición de calidad, todo eso insertado dentro"*), no obstante son experiencias que no se han generalizado, aun novedosas y experimentales.

b) **Planificación en conjunto.** Otra empresa (Santander) indica que una de las características de los proyectos realizados en conjunto con OSFL tiene que ver con una planificación activa de ambas partes, donde hay un mutuo involucramiento. (*"la directora que tiene que ver... de relaciones institucionales, se involucra en los contenidos del libro, o sea, ... hay reuniones aquí semanales"*).

Un último elemento de consideración dice relación con elementos condicionantes que permiten una mejor ejecución de las alianzas. Aquí podemos indicar la **comunicación** como una característica transversal que se expresa de forma fluida y transversal (Telefónica y

Lipigas); la **autonomía en la rendición de los dineros** traspasados por la empresa, lo que implica también mayor decisión en qué se puede gastar e invertir para la realización de los proyectos (Endesa y Santander); y por último algunas experiencias muy iniciales de **rendición de cuentas** (Santander), que permiten difundir y socializar a distintos grupos de interés las acciones realizadas y los gastos incurridos (*“este dar cuenta te lleva a: lo publicamos en medios escritos, a veces hemos hecho avisos, muestras de agradecimiento”*)

Figura 2. Paradigma de codificación: profundizar en los logros requeridos por la empresa



4.3.4. Alianzas como generadoras de valor

En términos genéricos las empresas reconocen que las alianzas responden a una estrategia mayor que tiende a ligarse a la inversión social. Desde ahí, señalan como características de tales estrategias el que ella se guía por: mejorías en la cadena de valor; medición de los impactos que la RS logra; relevancia del marketing. Con ello, tanto los estudios, como la publicación de ellos y los reportes anuales son factores que favorecen la generación de valor en las empresas y OSFL. No obstante, se reconoce que aún los modos de medición son insuficientes en el país.

Desde lo antes planteado, las empresas reconocen que las alianzas, propias de una estrategia de RS, generan valores provenientes de una mejoría en la reputación corporativa, la que a su vez es consecuencia de la macro-estrategia de RS. Entre los valores mencionados se cuentan: los accionarios, de calidad de RRHH, de mejoría de la imagen ante los clientes, entre otros.

- **Alianzas como parte de una estrategia.** En general, es posible observar que no existe necesariamente una idea compartida entre las empresas estudiadas, sobre cuál es la visión global en la cual se encuentran insertas las alianzas. No obstante ello, se entiende en sólo una de las empresas consultadas (Santander) que las alianzas forman parte de una estrategia de ASE mayor y planificada. Otras empresas señalan en forma genérica que la RS se encuentran relacionadas con la inversión social (Endesa), generalmente filantrópicas, vinculadas a donaciones, muy instauradas en Chile. Del mismo modo, una de las empresas estudiadas es enfática en indicar que prefiere invertir más en RS que publicitar sus acciones (*“no vamos a estar gastando unos millones en publicitar algo social, si esos mismos los podríamos estar gastando en el mismo programa”*)
- **Generación de conocimiento desde alianzas.** Un tema interesante de ser abordado con las empresas entrevistadas dice relación con la generación de conocimientos o buenas prácticas que hayan surgido como instancias del desarrollo de las alianzas de colaboración, a lo que dos de ellas respondieron afirmativamente (Endesa y Santander), para estos casos se indica que las alianzas constituyen instancias para vincular a la empresa con la realidad del mundo social. También se entiende como la posibilidad de abordar de mejor manera clientes comerciales antes no visto, cubiertos o descuidados, como es el caso de Santander (*“hacemos cursos de capacitación a microempresarios. A muchos, se trabaja mucho con las municipalidades”*).
- **Escasa medición e impacto de las alianzas.** La mitad de las empresas analizadas indica que el desarrollo de la RS en Chile es un proceso que aún no permite generar mediciones constantes sobre las acciones realizadas (Telefónica y Endesa). Se indica que en general, que las empresas chilenas no miden la consecución de los objetivos

de la ASE (*"cuando tú haces una consulta a tus recursos humanos sobre, no sé, por ejemplo: "¿cómo coordinas que la relación con las comunidades se va a cruzar por aspectos internos?, por ejemplo es muy normal andar escuchando discursos como: "¡ah!, andas puro regalando plata pero no mejoran los beneficios", entonces siempre, es muy difícil la medición "*), salvo una experiencia muy insipiente instaurada este año por Telefónica (*"no había ningún estudio a nivel Latinoamericano que mostrara a los niños el uso de toda la tecnología y que se hiciera un seguimiento, porque a veces hay estudios que llegan y lo hacen, pero no hay ningún estudio que continúe, así que este año lo estamos haciendo"*).

Ello lleva asociado el hecho de un cierto escaso interés por establecer metodologías e indicadores que ayuden a monitorear las acciones realizadas. Entre los argumentos que se indican para explicar este fenómeno, se señala que es muy difícil separar variables que tienden a ser multicausales (*"El problema es que, metodológicamente hablando, es muy difícil separar la gestión de la sostenibilidad o de la responsabilidad social de muchos otros factores"*), lo que impide también vincularlos a otros elementos, como por ejemplo, su incidencia en la reputación corporativa (*"Falta contextualización de instrumentos en la generación de conocimiento de estudio de Telefónica"*).

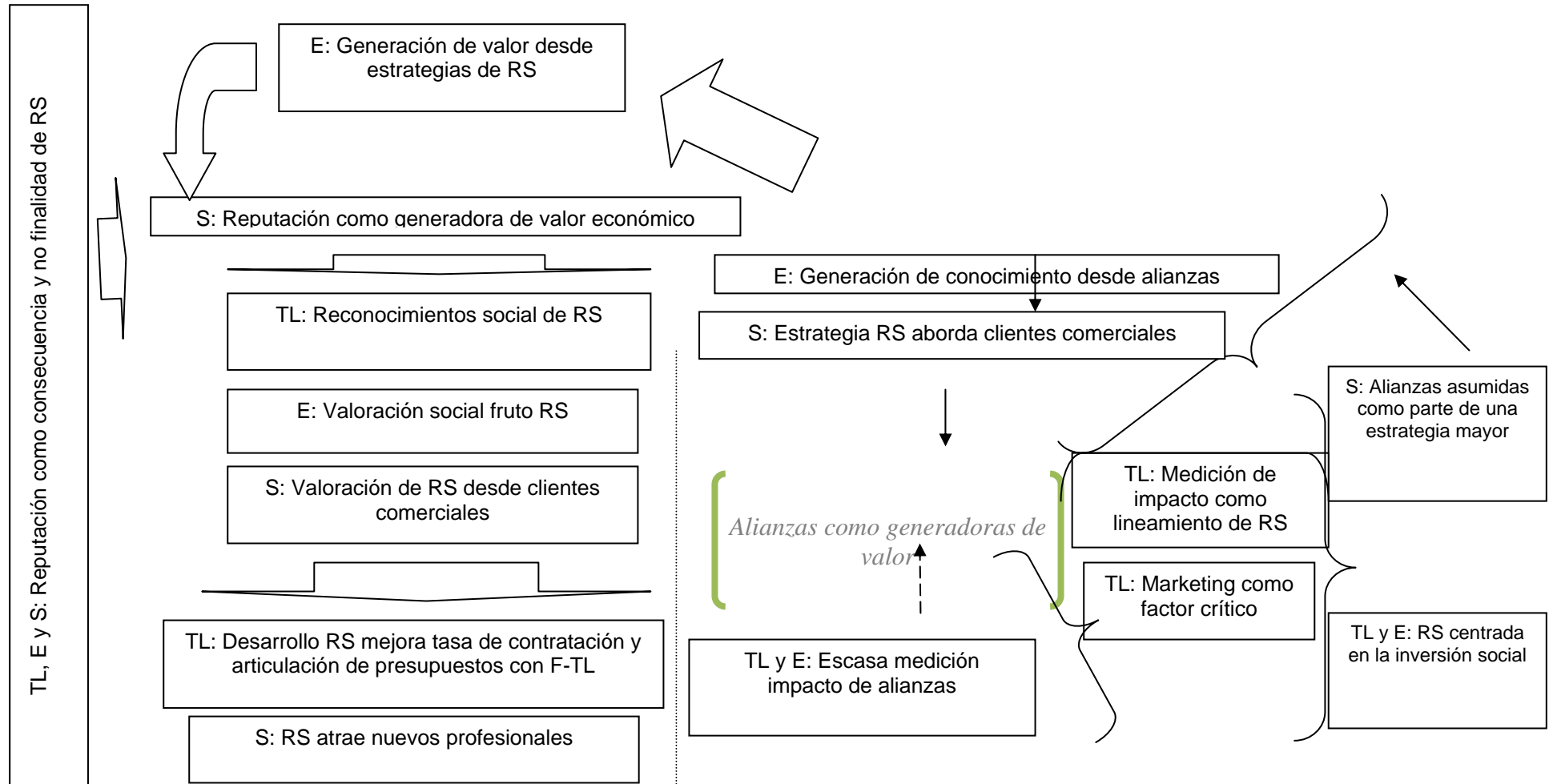
No es extraño que la ausencia de metodologías e indicadores tenga una incidencia directa en la ASE desarrollada por las empresas, ya que si no se puede medir el logro del trabajo de las OSFL, la inversión de recursos pasará siempre a ser considerada algo más que filantropía.

- **Reputación como consecuencia y no como finalidad de la RS.** Tres de las cuatro empresas entrevistadas consideran que la reputación es una consecuencia y no una finalidad de la Responsabilidad Social efectuada. La reputación queda entendida como algo que se logra producto de un trabajo, que lleva tiempo conseguirla y debe estar vinculada a la sustentabilidad (*"si uno cree que va a llegar a la reputación por la responsabilidad social solo así, no, porque es de corto plazo"*).

Esta idea de reputación, se entiende como generadora de valor económico producto de la relación (Santander), aunque la expresión de ese valor surge más bien como un ideal, como deseabilidad social, más que como un elemento efectivo y tangible que pueda ser medido. Del mismo modo, se percibe un reconocimiento y valoración de la sociedad chilena de la empresa producto de las ASE en tres de las cuatro empresas entrevistadas (Telefónica, Endesa y Santander), lo que no necesariamente debe ser imputado a una relación de colaboración en particular con una OSFL, sino con el conjunto de ellas (*"en el ámbito social y público, nos conocen, o sea, los colegios nos llaman y nos dicen: "queremos entrar al programa Proniño"*).

- **Implicancia de las alianzas para los procesos de RRHH.** En general, la mitad de las empresas entrevistadas nos indicó que las alianzas de colaboración planteaban claras implicancias en el desarrollo de los procesos de Recursos Humanos de la empresa. Ello se expresa de dos manera: a) como atracción de nuevos profesionales (Santander); y como una mejora concreta en las tasas de contratación (Telefónica), aunque ninguna de las dos empresas posee indicadores concretos para avalar dicha afirmación (*"Los jóvenes son bastante más, yo diría, más preocupados de estos temas, en, con nuestra generación que quizás generaciones anteriores"*).

Figura 3. Paradigma de codificación: alianzas como generadoras de valor



4.3.5. Resultados de las alianzas bajo lógica RS

En función del reconocimiento, especialmente de la empresa Santander y Telefónica, de la relevancia de la implicación del público interno en la estrategia de Responsabilidad Social, es que las empresas no sólo comunican hacia el exterior, sino que también lo hacen en dirección a ellas mismas, los logros de dicha colaboración buscando así una validación interna, además de un impacto positivo en aspectos internos, como la pertenencia, el clima laboral, la tasa de rotación entre otros.

Los antecedentes de comunicación que posibilitan un impacto interno por parte de las alianzas son los siguientes:

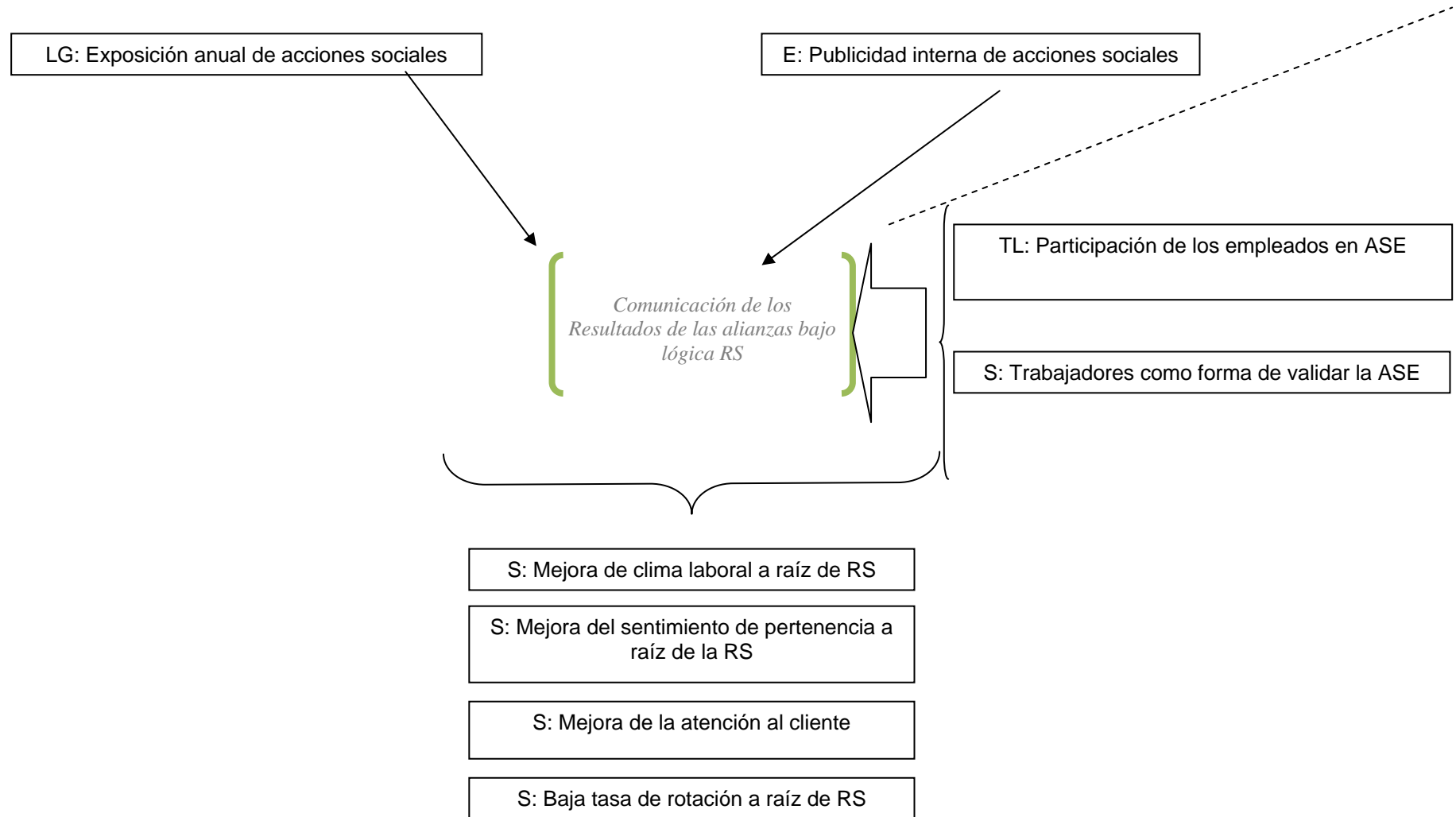
- **Exposición de las ASE.** Una de las empresas entrevistadas (Lipigas) indica que habitualmente realiza exposiciones anuales de las acciones sociales a distintos públicos externos con los cuales se encuentran involucradas (*"nosotros tenemos un reporte social que lo mostramos una vez al año, en que mostramos esto"*).
- **Publicidad interna de ASE.** Otra empresa entrevistada indica que en forma periódica realiza una comunicación de los resultados de las alianzas de colaboración con su público interno (*"en general el área de sostenibilidad se ha preocupado de que los trabajadores conozcan y estén al tanto, y toda la organización esté al tanto, de lo que hace la empresa"*).

Estos dos elementos se presentan en conjunto con otros dos que actúan como mediadores, reforzando las acciones de comunicación establecidas en las acciones de RS. Los elementos mediadores serían:

- **Participación de los empleados en ASE.** La mitad de las empresas entrevistadas (Telefónica y Santander), reconocen que sus empleados poseen una participación, lo que implica un involucramiento activo en las estrategias de acción social (*"Mucho preguntarles, mucho hacerlos partícipes, ponte tú, cuando hacemos la memoria de responsabilidad corporativa, que también tenemos diálogo, incorporamos los sindicatos, los empleados, les preguntamos: "¿qué les parece lo que estamos publicando?, ¿están de acuerdo? o cuáles son sus contribuciones?, ¿qué creen que deberíamos poner?", y después, en la memoria siguiente tú les das respuesta a esas inquietudes que plantean, pero siempre al público interno incorporar"*).
- **Trabajadores como forma de validar la ASE.** Cuando preguntamos si la ASE posee algún impacto al interior de la organización, sólo una de ellas (Santander) indicó que las acciones sociales redundan directamente en los trabajadores, no obstante, que la empresa no había generado instrumentos o indicadores para su observación, más allá de la retroalimentación que los empleados hacen en su evaluación de desempeño (*"yo creo que son atributos que se evalúan en la evaluación de desempeño ascendente, cuando tú evalúas a tus jefaturas y encuestas de clima"*).

Junto a estos elementos, tan sólo una empresa (Santander) fue capaz de identificar que las ASE que se realiza, posee una contribución concreta en el público interno. Los elementos nombrados son al menos tres a) mejora en el clima laboral producto de saber que se realiza una serie de acciones sobre la sociedad; b) mayor sentido de pertenencia e implicación de los trabajadores con las acciones realizadas por la empresa; c) mejora en el trato directo y atención de los clientes; y d) bajas tasas de rotación a raíz de la ASE, no obstante estos cuatro elementos no se encuentran medidos por medio de correlaciones directas entre las acciones ejercidas por la ASE y los indicadores que RRHH mantiene en sus registros.

Figura 4. Paradigma de codificación: resultados de las alianzas bajo lógica RS



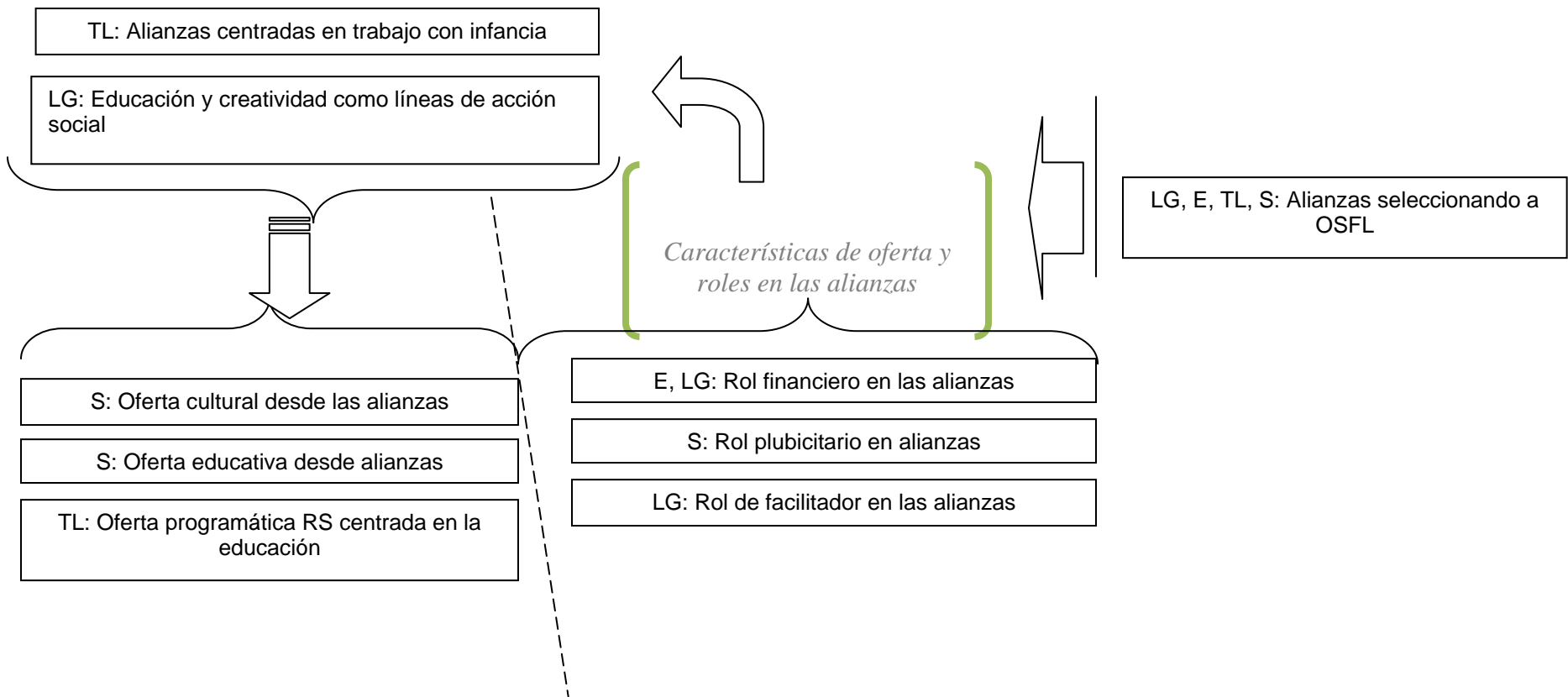
4.3.6. Características de la oferta y roles de las alianzas de colaboración

No obstante son las empresas las que seleccionan a las OSFL, y no al revés (*“más que uno ir a buscar las fundaciones, las fundaciones te buscan”*), las empresas, como ya se ha indicado, buscan adaptarse a sus necesidades y así tornar dicha relación plausible estratégicamente en el tiempo.

En términos generales, la mayoría de las empresas posee una claridad en la línea de ASE a desarrollar, especializándose en ámbitos de acción específicos. Así por ejemplo, Telefónica Chile ha asumido temas de infancia y trabajo infantil, Endesa, por medio de Fundación Pehuén tiene un vínculo profundo con las comunidades en las que ejerce una acción directa y Lipigas, realizando vínculos con la educación y la cultura. Sólo Santander parece no poseer un foco de acción concentrado en un solo ámbito, abordando variados elementos al mismo tiempo.

Los roles de las empresas asumidos en las alianzas tienden a ser por lo menos cuatro: a) **Rol de financistas** de las acciones sociales que realizan las OSFL, rol indicado por una empresa (Endesa) (*“el compromiso es que la empresa se compromete al financiamiento de la Fundación con un monto anual, en estimador UF que ha ido cambiando en el tiempo, que creo que actualmente son 9 mil UF anuales más el 0,3 % de las utilidades de Pangué”*); b) **Rol publicitario**, donde por medio de las acciones sociales ejercidas por la empresa (Santander), se da un espacio de comunicación y publicidad a la OSFL (*“Eso ellas lo valoran cualquier cantidad. Cualquier cantidad. Y que ellos no podrían hacer esa difusión, pero uno como banco si se las puede hacer ¿te fijas o no? ”*), lo que incluye el ejercicio del marketing social (*“campaña de marketing social, que es donde ponemos toda la red de sucursales del banco, todos los ejecutivos comerciales, para captar recursos para Un Techo”*); c) **Rol facilitador**. Además de todo lo anterior, se espera que la empresa (Lipigas) asuma un rol facilitador de diversas acciones que permitan mantener en funcionamiento la ASE, por ejemplo el que sus trabajadores desarrollen voluntariados corporativos en las OSFL (*“hay grupo de voluntarios que apadrinan durante el año alguno de los jardines infantiles del Hogar de Cristo”*).

Figura 5. Paradigma de codificación: oferta y roles en alianzas



4.4. Resultados OSFL Chile

4.4.1. Características de las alianzas

En el marco de vínculos solventados en la mutua confianza y reconociendo a la reputación como insumo generador de valor tanto para las empresas como para las Organizaciones Sin Fines de Lucro (OSFL), es posible señalar que la mayor parte de las alianzas se dan mediante contactos pre-existentes que generan la posibilidad primera por instaurar el vínculo. A su vez, cabe señalar que además de las redes sociales, son las empresas y su reputación las que, una vez en marcha las alianzas, facilitan, concertan o garantizan nuevas alianzas, todo ello por su reputación y reconocimiento a nivel social y empresarial.

En este sentido, cuatro de las nueve OSFL entrevistadas (Belén Educa, Tacal, Hogar de Cristo, Futuro Emprendedor, América Solidaria) indican que utilizan **redes sociales** como un elemento que les ayuda a formar las alianzas de colaboración con las empresas (*“cuando nos toca abordar ciertas empresas y se exponen en el fondo “éstas son las empresas que queremos atacar”, y como tú dices, “de acuerdo, yo tengo un conocido, yo tengo una persona de afinidad, yo conozco a fulanito de tal y así un poco se va distribuyendo cosa de que la empresa sea abordada por la persona que tiene mayor probabilidad de éxito”*); (*“La relación con telefónica nace cuando América Solidaria estaba empezando a raíz de contactos directo entre el directorio”*).

Este es un elemento que ya ha sido observado en otras investigaciones realizadas sobre el tercer sector (Koljatic y Silva, 2002; Rodríguez, 2007), siendo descrito como un factor ligado a la cultura mayor en la cual las organizaciones se encuentran insertas. Junto a esta idea de redes sociales que son anteriores a la conformación de la alianza misma, surge la idea que la conformación de un **capital social** es necesario como un factor de éxito en el desarrollo de estas instancias de colaboración, entendido como la red de contactos y reputación que una OSFL puede llegar a tener (*“el capital social se distribuye de manera desigual en muchos otros capitales y esa es una realidad indiscutible, instituciones como el Hogar de Cristo que evidentemente tiene un enorme capital social en comparación con otras instituciones que tienen mucho menos, van a tener acceso a poder gestionar recursos, generar empresas y vínculos significativos digamos”*). Este determinado “capital social” cumple un factor preponderante, en cuanto puede ayudar a desarrollar instancias de colaboración de forma más rápida pues la organización ya posee una confianza instalada en la sociedad en que se desenvuelve. Otra forma en la cual se expresa la importancia de las redes sociales, dice relación con lo indicado por una de las OSFL (Mulato Gil) en el sentido que la relación entre la empresa donante y la fundación es tan estrecha que se encontrarían ambas organizaciones compartiendo a los miembros del directorio (*“relación directa entre este museo, en términos de la propiedad, el dueño de Lipigas son directores de esta fundación”*).

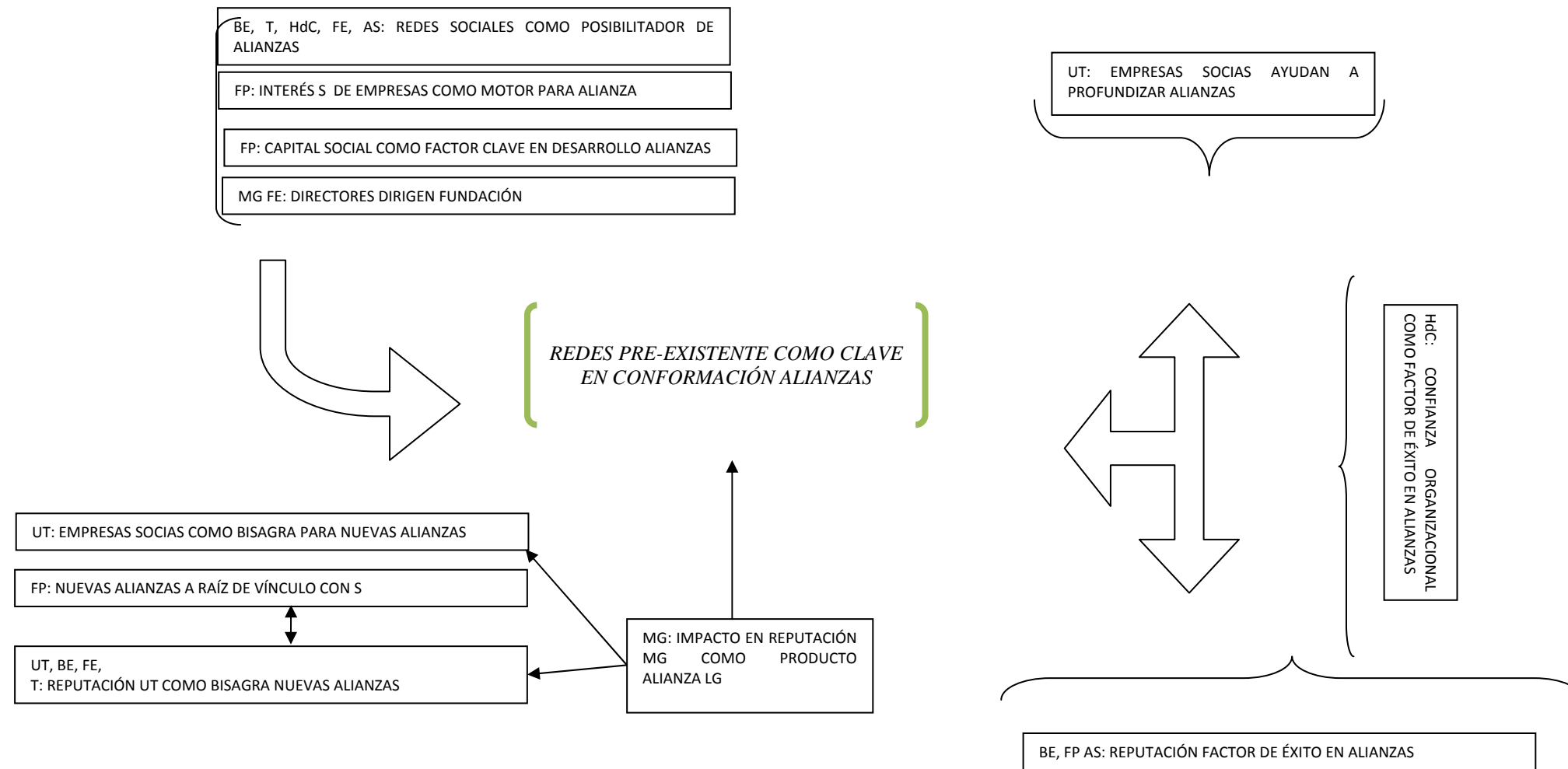
En la misma línea, otro elemento que permite el surgimiento de las alianzas dice relación con el **interés que demuestran ciertas empresas en su conformación**. Una de las OSFL

(Fundación Pehuén) indica que existe un clima al interior de las empresas en Chile, que estaría facilitando la colaboración con las organizaciones sin fines de lucro, ello se debe a una mayor conciencia de las empresas por realizar acciones de responsabilidad social (*“en los últimos 15 años, 20 años, yo creo que ha habido una evolución a que las empresas están mucho más interesantes, ya no solamente me interesa colaborar contigo en términos económicos, sino que me interesa colaborar contigo mucho más allá”*).

Un elemento principal en las relaciones de colaboración entre empresas y OSFL es la **confianza**. La confianza se encuentra expresada en términos generales, en una exitosa gestión realizada por las OSFL en proyectos y programas sociales que permite un reconocimiento social extendido, lo cual es indicado por una organización (Hogar de Cristo) (*“yo creo que es parte de nuestro mayor valor, es que es una fundación que genera confianza y ahí, yo creo que eso no está en duda”*). Junto a este importante factor, otra variable a considerar en la conformación de las alianzas es el **involucramiento de las empresas socias en la profundización de la colaboración**. Las relaciones que tienden a permanecer en el tiempo son aquellas en las cuales se produce un involucramiento activo entre ambas organizaciones en torno a los proyectos conjuntos (*“vamos juntas en estrategias comunicacionales, por ejemplo hoy día que nosotros estamos en campaña, en esta categoría está el Santander, está Movistar o Telefónica, está Sodimac”*).

Junto a estas características ligadas a factores pre-existentes de las alianzas de colaboración chilenas, tres de las OSFL entrevistadas (Belén Educa, Fundación Paréntesis, América Solidaria) indican que la **reputación de las OSFL es un factor de éxito en las alianzas de colaboración**. Con ello, se desea expresar el impacto social y reconocimiento que poseen las organizaciones solidarias que les permitiría articular relaciones con empresas de una mejor manera (*“Belén Educa ya está instalada, es una maravilla, yo voy a otro lugar y todo el mundo nos conoce, una fundación buena, responsable, ordenada, ejecutiva, con todo lo que implica”*). El elemento reputación de las organizaciones sin fines de lucro es nombrado ampliamente por varias organizaciones (Un Techo para Chile, Belén Educa, Futuro Emprendedor, Tacal, Fundación Pehuén, Mulato Gil) como un elemento que no sólo ayuda a la conformación de la colaboración con las empresas, sino que se vuelve él mismo en un elemento que es condicionante y resultado de las mismas, de ahí su vital importancia.

Figura 6. Paradigma de codificación: redes pre-existentes



4.4.2. Alianzas centradas en el desarrollo social

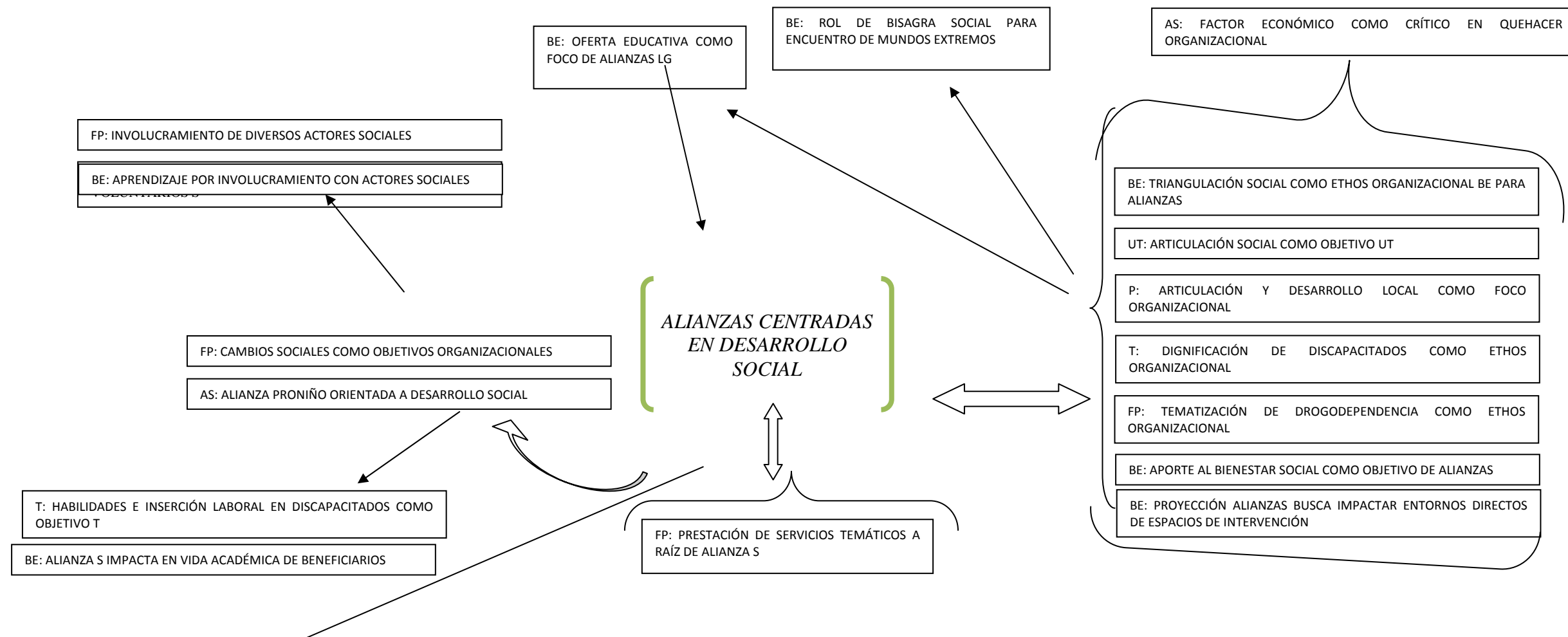
En el marco de la RSE como instancia emergente en Chile, las organizaciones sin fines de lucro entienden las relaciones de colaboración con las empresas como una vía que permite el desarrollo o mejoramiento de la sociedad en general, abordando problemáticas en conjunto. Es posible señalar que por medio de las alianzas observadas las OSFL persiguen dar cumplimiento a objetivos sociales que de modo recurrente refieren al desarrollo y cohesión social en diversas de las áreas especializadas. Así, fruto de las alianzas se logra tematizar, otorgar habilidades y competencias socio-laborales entre otras. De esta manera es posible observar las siguientes instancias:

- a) En primer lugar, un conjunto de opiniones de los pertenecientes a las OSFL que destacan la oferta de programas y proyectos que entregan a la sociedad. En este sentido, cada una de las organizaciones sociales destaca sus propios ámbitos de acción, sean ellos la educación (Belén Educa), infancia (Proniño), etc. como un elemento que impregna a las alianzas de colaboración.
- b) Un segundo conjunto de opiniones dice relación con los resultados que producen las alianzas de colaboración. Dentro de estos resultados, un elemento de consideración dice relación con
 - el **involucramiento activo de distintos actores sociales** en los proyectos y programas en ejecución por la OSFL (Fundación Pehuén) (*“muchos de los trabajadores nuestros son gente que viene de estratos acomodados, otros vienen de mundos más carenciados, por tanto está todo este prejuicio del mundo de los ricos, los empresarios, los ricos, “los cuicos”, la gente de allá arriba, que “no pesca” y que además nos mira así, ese vínculo también hace que se rompan esos prejuicios”*).
 - Junto a lo anterior, otro producto de las alianzas de colaboración dice relación con que una de las organizaciones que trabajan con voluntariado (Belén Educa) señala un **incremento en el capital cultural** de los destinatarios de los servicios o prestaciones que realiza la OSFL (*“te cambia el pelaje, en sentido de relación, y nuestros niños y profesores tienen capital cultural muy precario, entonces la alianza con el sector empresarial te sube el pelo de todo, estoy hablando de capital cultural”*).
 - Del mismo modo, se indica que las relaciones de colaboración con las empresas patrocinantes permiten desarrollar un aprendizaje en las mismas empresas dado el **involucramiento** que trabajadores y directivos poseen con los actores sociales carenciados al involucrarse en los programas y proyectos desarrollados (*“tenemos el programa de tutorías, donde tenemos gerentes de*

primera línea del Grupo Angelini que se juntan una vez al mes con los niños de cuarto medio nuestro”).

- c) Otro conjunto de respuestas destacan el impacto que generan sus propias prestaciones sociales. De esta manera, las distintas OSFL destacan que las alianzas de colaboración permiten mejorar habilidades de inserción laboral en discapacitados (Tacal) o que generan un impacto real en la vida académica de personas carenciadas económicamente (Belén Educa).
- d) Una opinión bastante interesante sobre la relación que se establece entre la OSFL y la empresa donante dice relación con los recursos económicos disponibles por la organización social para realizar sus actividades (América Solidaria). De esta manera, los recursos económicos estarían condicionando el actuar de los programas y proyectos de este tipo de organizaciones, por lo que las alianzas de colaboración, en este sentido, se vuelven realmente importantes (*“Lo que pasa es que al final... mira la cantidad de plata que tienes es la cantidad de cosas que puedes hacer”*).
- e) Un quinto conjunto de respuestas dice relación con destacar los **elementos centrales y fundacionales de las organizaciones** sin fines de lucro. Dichos elementos centrales permiten darle un cariz de desarrollo social a las alianzas de colaboración y radican justamente en destacar el motivo central o problematización social que la OSFL ayuda a resolver. Algunas de las organizaciones ponen atención en el desarrollo local de las comunidades en la cual la Fundación se encuentra inserta (Pehuén), otra destaca el trabajo realizado por la dignificación de personas algún tipo de discapacidad (Tacal), el tratamiento de la drogodependencia (Fundación Paréntesis), el bienestar social de la sociedad en general (Belén Educa).
- f) Y por último, un conjunto de respuestas que apuntan a dar cuenta del rol que asumen las OSFL en las empresas producto de las alianzas de colaboración. En estas respuestas se indica que las organizaciones sociales también desarrollan actividades para las empresas donantes, como por ejemplo, la prestación de diversos servicios. Fundación Paréntesis, por ejemplo, realiza charlas y programas antidrogas para la empresa con la cual establece un vínculo de colaboración (*“este es el programa que va, se instala en la empresa, se invita a trabajadores que están en un estado bien de burnout, y que ya de repente, se le invita a una charla motivacional, un grupo grande gente, de ahí surge gente que está motivada, poder reflexionar en una de esas están dispuestos a dejar el tabaco”*).

Figura 7. Paradigma de codificación: alianzas centradas en desarrollo social



4.4.3. Alianzas como espacio de generación de valor para los aliados

De acuerdo a las entrevistas realizadas a las organizaciones sin fines de lucro, varios son los elementos que podemos rescatar como valores que tienen expresión a partir de las alianzas de colaboración con empresas donantes, entre las que podemos nombrar:

- Un primer grupo de respuestas que indican el impacto que tiene para **los recursos humanos de las OSFL**, la instauración de las alianzas. Dentro de estas respuestas, podemos indicar que por lo menos 3 del total de OSFL entrevistadas, indican que existe un impacto positivo de las alianzas de colaboración en la conformación de sus recursos humanos (Hogar de Cristo, Un Techo para Chile, Belén Educa) Ese impacto positivo se expresa en a) **captación de nuevos socios**. Una de las OSFL entrevistadas (Hogar de Cristo) indica que la alianza de colaboración le ha servido también para captar nuevos socios para su fundación (*“Movistar, siempre nos han apoyado en todo lo que son nuestras campañas de socios, que lo hacemos una vez al año, levantamos 50.000 socios, buscamos levantar 50.000 socios al año y ellos nos colaboran en toda la plataforma tecnológica”*); b) **aumento en la motivación de los trabajadores**, al observar la estabilidad de la alianza de colaboración establecida con la empresa se observa en forma indirecta, sin poseer indicadores directos, un aumento en la motivación de los trabajadores de la OSFL (Un techo para Chile); Y por último, c) **traspaso de recursos humanos calificados**, en algunas oportunidades, la relación de colaboración entre ambas organizaciones permite un intercambio de recursos humanos como expresión de profundización de la alianza (Belén Educa, Un Techo para Chile)
- Otro conjunto de respuestas indican la necesidad de **medir los resultados concretos de las alianzas de colaboración**. Se indica que no es extraño que en el mundo de las organizaciones sociales no se establezcan indicadores ni se midan los resultados de los programas y proyectos ejecutados. Se entiende que la medición de los proyectos ejecutados generan valor en la empresa (*“hay que medirla desde la perspectiva de las empresas, porque ese, es en el fondo, es el beneficio o el gran beneficio que tiene apoyar a una institución de beneficencia”*). Junto a lo anterior, una de las organizaciones sin fines de lucro (Un Techo para Chile) indica que es muy celosa en preservar su misión institucional y el objetivo social para el cual fue creada, por lo que ese elemento se convierte en central, al darle un valor diferencial a la alianza de colaboración.
- Por último, cuatro de las OSFL entrevistadas (Belén Educa, Un Techo para Chile, América solidaria y Fundación Pehuén) indican que un valor que ellas entregan a la alianza de colaboración es el traspaso de habilidades sociales a las empresas (*“tú vas ayudando al sector empresarial a focalizarse y a desarrollar programas educativos, por el tema de responsabilidad social más consistente.”*)

Junto a estos tres elementos, las organizaciones entrevistadas indican que existe un elemento que no se han desarrollado adecuadamente en las alianzas de colaboración con las empresas: El **desarrollo de elementos de medición de la alianza**. Una de las organizaciones entrevistadas (Un Techo para Chile) indica que del mismo modo en que no se dispone de elementos para medir los programas y proyectos sociales ejecutados, tampoco se dispone de indicadores que permitan medir el desarrollo y evolución de las alianzas de colaboración. Éste es un elemento que debiese ser abordado a futuro.

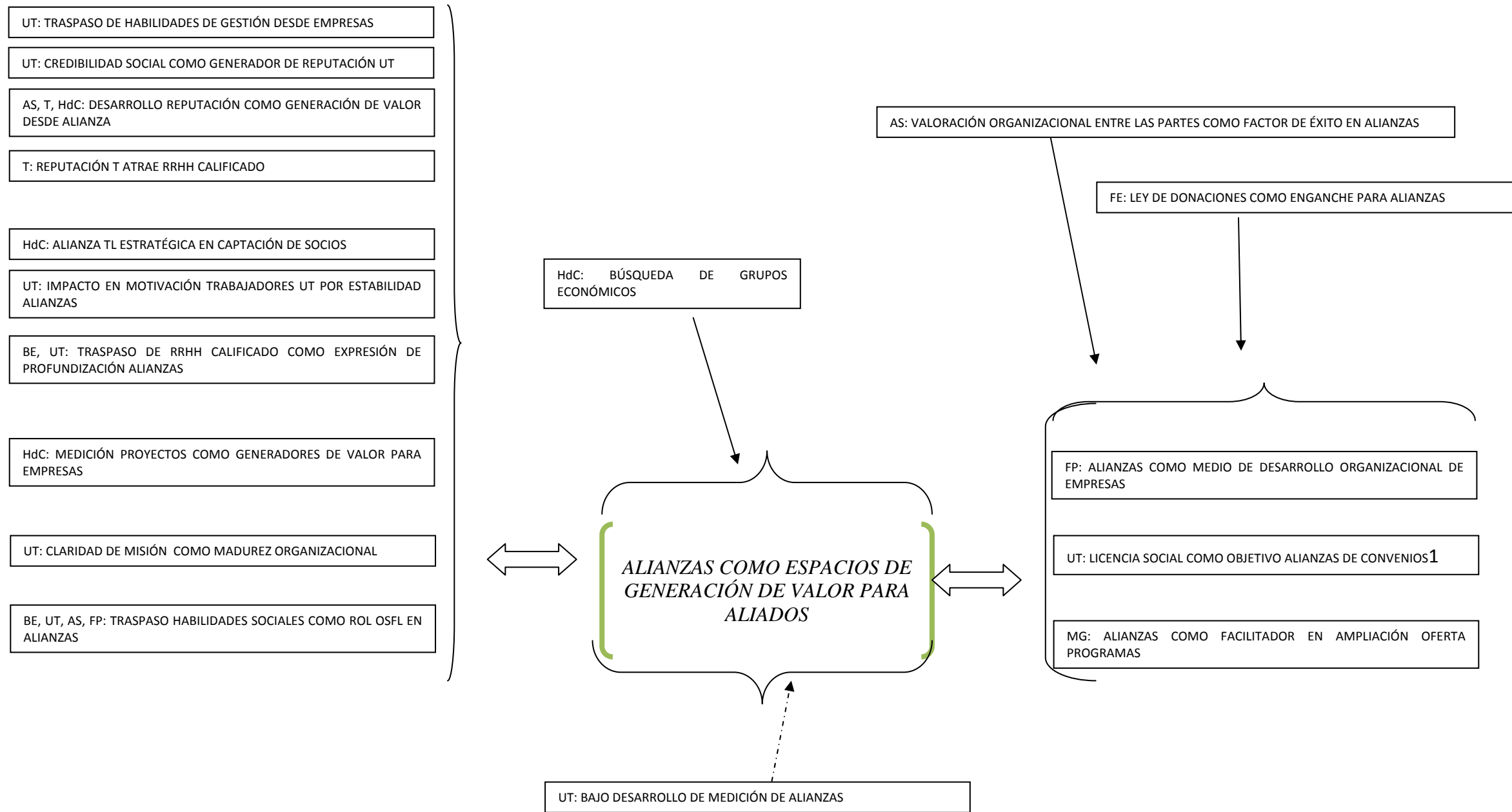
De acuerdo a las entrevistas realizadas, otro elemento que incide en el valor de las alianzas es la **búsqueda de grupos económicos** que permitan continuar con la labor de la OSFL. En este sentido, una de las organizaciones entrevistadas indica que la consolidación de su plan de alianzas de colaboración le ha permitido más que buscar alianzas con organizaciones particulares, realizar la búsqueda con grupos económicos consolidados. Ello permitiría continuar con la labor social desplegadas por la OSFL (*“de ahí fluye mucho más fácil ejecutar cosas y hacer cosas y tenemos una variedad de empresas “dispuestas ha”, con una cabeza que dice: “sí, yo quiero apoyar”*).

Igualmente, es posible nombrar dos elementos mediadores que actúan para la generación de valor de las alianzas. a) En primer lugar, la **valoración de ambas organizaciones como un factor de éxito**. Este elemento quiere decir que como elemento mediador del éxito de la colaboración entre el mundo social y el empresarial, debe existir una cierta valoración y respeto mutuo en el quehacer y principios de ambos (*“mira la sociedad privada puede ser parte de la solución de la pobreza, puede ser parte de la integración de la sociedad”, para nosotros eso es super importante, yo me saco fotos felices con Proniño*). Ello es un elemento fundamental, porque permite el ir acentuando la confianza para el desarrollo de la colaboración. b) En segundo lugar, **la aplicación de la ley de donaciones** es un elemento que se ofrece a las empresas para poder invertir en proyectos sociales, que genera un alto impacto en las organizaciones sin fines de lucro. (*“lo que pasa es que la ley de donaciones con fines educacionales tiene la gracia de que tú puedes donar y se te devuelve el 50% del capital donado, entonces para las empresas es super atractivo, y nosotros, es un gancho para las empresas”*).

Otro conjunto de elementos que las organizaciones sin fines de lucro valoran de la conformación de las alianzas dice relación es que ellas pueden tener un impacto directo en la conformación de las empresas, como es el caso de su **desarrollo organizacional**, tal como lo dice una de las OSFL entrevistadas (Fundación pehuén). Aquí lo que se rescata es que la alianza permitiría darle sentido y mística al negocio de la empresa (*“generar una alianza estratégica que me permita también darle sentido a lo que la empresa hace, y contagiar, en el buen sentido, a los trabajadores de la empresa”*). otro elemento que tiene una incidencia directa en la empresa según una OSFL entrevistada (Un Techo para Chile), es que la colaboración entre ambas organizaciones permitiría darle **licencia social** a la empresa para operar en lugares o comunidades específicas . Por último, se reconoce por parte de una de las OSFL entrevistadas (Fundación Mulato Gil) que las instancias de colaboración con las

empresas permitiría el desarrollo de una ampliación de la oferta de programas y proyectos ejecutados por la fundación, lo que también es un valor específico producto de este encuentro entre empresa y mundo social (*“Sí, claro, eso se ha dado. Nos ha dado espacios para poder hacer mejoras, evaluar nuevas coberturas, tipos de intervención”*).

Figura 8. Paradigmas de codificación: alianzas como espacio de generación de valor para aliados



4.4.4. Profesionalización alianza como profundización del vínculo

Un elemento importante a tener en cuenta en el proceso de análisis de las entrevistas realizadas a las distintas OSFL que establecen vínculos con empresas, dice relación con la necesidad de **profesionalizar las alianzas**. Con esta idea, se trata de expresar la necesidad de establecer mayores y mejores estándares que permitan establecer vínculos perdurables y sustentables en el tiempo, entre empresas donantes y OSFL de servicios humanos. Con el objeto de abordar esta temática, hemos dividido las respuestas obtenidas en 4 grupos.

- El primer conjunto de respuestas dice relación con elementos que generan innovaciones que permiten profundizar las alianzas. Dentro de estas respuestas encontramos los siguientes elementos:

a) La existencia de un **comité ejecutivo que gestiona las alianzas**. Una de las OSFL entrevistadas (Un Techo para Chile) indica que un factor innovador de las relaciones de colaboración establecidas con empresas es la existencia conjunta de un comité que se establece junto a la empresa, para gestionar las alianzas. Ello permite una mayor integración y colaboración en conjunto.

b) **Equipo paritario**. Otro elemento que puede nombrarse como innovador de las alianzas, es la práctica desarrollada por dos OSFL (Fondo Esperanza y Belén Educa) donde se establece un trabajo conjunto e integrado con la empresa para llevar adelante los programas y proyectos, de manera tal que se establece un equipo denominado “paritario” integrado por representantes de ambas organizaciones (*“yo estoy trabajando todo el tema con las empresas donde hay un representante nuestro y un representante de ellos, a veces uno de ellos y a veces está dividido en áreas también, en las áreas de desarrollo que tengas con cada uno de ellos”*).

c) **Planificación de las alianzas**. Dos OSFL entrevistadas (Fundación Pehuén y Belén Educa) nos indicaron en sus entrevistas que el proceso de establecimiento de las alianzas de colaboración ha permitido llegar a un momento donde la planificación de la ejecución de las acciones sociales en conjunto con las empresas es necesario de ser desarrollado. Ello implica, necesariamente, reconocer que la alianza se encuentra en otro momento, que no es de petición exclusiva de dinero, sino de desarrollo en conjunto de programas (*“Sin embargo, por ejemplo con Santander, acá es el detalle, pero la semana laboral, prácticas laborales, becas universitarias, charlas magistrales, charlas técnicas, tutorías, tenemos nuestro programa todo desarrollado”*).

d) **Criterios para selección de empresas aliadas**. Otro elemento de importancia en el proceso de innovación de las instancias de colaboración

tiene que ver con el desarrollo por parte de las OSFL de criterios para la selección de las empresas con las cuales se trabajará (Fundación Pehuén) (*“afinidades pasan por, en primer lugar, determinadas garantías, que las instituciones garanticen a las empresas seriedad, transparencia, rigurosidad, solidez en el uso de los recursos, en el cumplimiento de la misión”*).

e) **Fidelización de empresas aliadas.** Al igual que los elementos anteriores, también se vuelve de importancia que las organizaciones del sector social establezcan relaciones estrechas y permanentes con las empresas donantes, de manera tal que los programas y proyectos que en conjunto se desarrollan permitan fidelizar la acción social de la empresa (Fundación Mulato Gil) (*“de la fundación surgen necesidades, de fidelizarlos a ellos, como que es su proyecto, pese a que muchas de esas respuestas las tenemos nosotros”*).

f) **Voluntariado corporativo.** Otra característica nombrada por una OSFL (Belén Educa), indica la realización de voluntariado corporativo en la dependencia de la organización social. Este es un elemento que ayudaría a afianzar la relación establecida. (*“yo tengo a los gerentes del Banco Santander que van a hacer clases magistrales a los niños, y los niños los escuchan, y de que se trata, tenemos unos seminarios de los primeros expositores son pura gente del Banco Santander de primera línea”*).

g) **Nuevas acciones producto de la alianza.** Fundación Pehuén y Hogar de Cristo indican que un elemento destacable al interior de las relaciones de colaboración establecidas con empresas, es que ha permitido ir generando nuevos programas y proyectos a partir de la colaboración inicial. Este factor, permite también ir cambiando la dinámica de la alianza, introduciendo elementos dinamizadores en la relación (*“yo he visto un cambio cualitativo te diría yo de la relación del Hogar de Cristo y sus fundaciones con el mundo empresarial, o las organizaciones empresariales. Básicamente te diría que la modificación se traduce en una mucho mayor preocupación, mucho mayor involucramiento, una mucho mayor participación de tanto la empresa como sus trabajadores, respecto del quehacer concreto de las instituciones”*).

h) **Institucionalización de la comunicación.** Por último, un elemento destacado de las instancias de colaboración con las empresas tiene que ver con los procesos que permiten ir monitoreando las acciones desarrolladas. De esta manera, se indica que una comunicación institucionalizada por medio de varios canales e instancias, permite desplegar de mejor manera el vínculo instaurado con la empresa (*“el inicio del año, el final del año con un informe de presentación y un informe final, en forma permanente una vez al mes y mucha cosa por e-mail y teléfono, hay un sistema de gestión bastante permanente”*).

- Otro conjunto de respuestas dadas por las OSFL indican elementos que ayudan a configurar una alianza desarrollada en forma adecuada o *profesional*. dentro de los elementos mencionados podemos indicar los siguientes.

a) **Evaluación de las acciones desarrolladas.** El primer elemento a considerar indica las acciones que realiza una OSFL (América Solidaria) de evaluar en forma constante y permanente los productos que genera la alianza de colaboración (*“Pero también nosotros si gastamos un poco de plata en evaluar la factibilidad, tampoco les pasamos la boleta, como que desde la buena intención nos hicieron una petición, nosotros la petición la evaluamos y desde ahí nos juntamos a conversar después, yo creo que por lo mismo, el voluntario se tuvo que devolver antes, nosotros fuimos y les explicamos por lo menos, “oye mira paso esto y esto, no es lo ideal, nos gustaría que te devolvieras antes porque no estás haciendo un buen trabajo”, nos hace generar expectativas falsas también y ellos ahí también tuvieron ese mismo como colchoncito de decir “pucha lata, mmm... sí, pero bueno”*).

b) **Confianza.** La confianza ha sido nombrada como un elemento transversal, tanto para empresas como para OSFL, necesario y facilitador de las instancias de colaboración con las empresas.

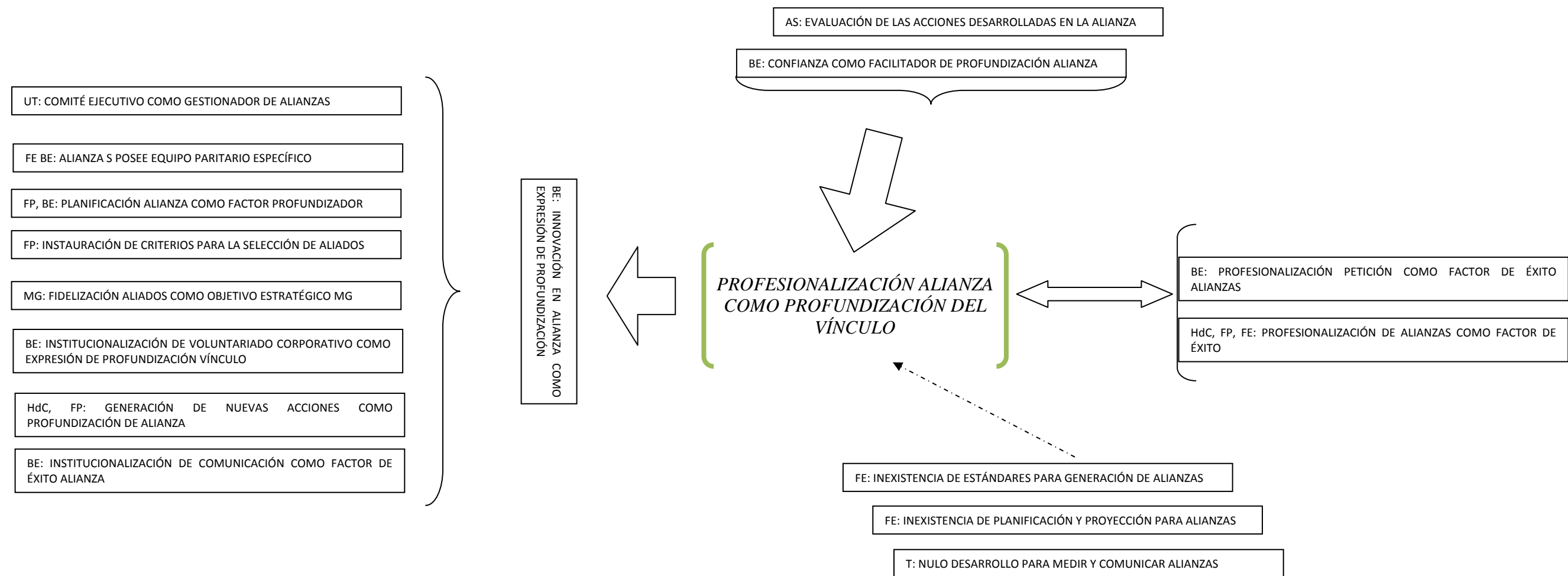
- Un tercer grupo de respuestas dadas por las OSFL indican la necesidad de establecer elementos que permitan profesionalizar las instancias de colaboración con las empresas. Dentro de los elementos nombrados

a) **Profesionalizar la petición.** Por profesionalizar la petición se indica la necesidad que poseen las organizaciones del mundo social, de establecer una comunicación de petición de recursos que encuentre sentido en las empresas, lo que pasa necesariamente por establecer un lenguaje en común (*“porque también las fundaciones sociales tenemos que estar mirando al mundo y el sector empresarial te abre un lenguaje que es importante”*).

b) **Profesionalización de la alianza.** Un elemento indicado por tres organizaciones entrevistadas (Hogar de Cristo, Fundación Pehuén, Fondo Esperanza), indica la necesidad de establecer instancias que permitan ir profesionalizando las instancias de colaboración con las empresas, lo que implica el desarrollo de planes estratégicos, rendiciones de cuentas, *accountability*, comunicación bidireccional, entre otros elementos (*“verdaderamente se hace lo que se dice que se va a hacer y sobre todo en el manejo de las platas, de que efectivamente los recursos que se están entregando van de manera eficiente y eficaz a golpear concretamente la vida de determinados segmentos de la población con los cuales nosotros estamos trabajando”*).

- Por último, hacemos mención de un conjunto de respuestas que indican cuáles son las dificultades que deben afrontar las alianzas de colaboración desde la perspectiva de las OSFL. Aquí podemos mencionar tres elementos: la ausencia de estándares o pautas que permitan desarrollar alianzas de colaboración por parte de otras OSFL, así como la inexistencia de una planificación y proyección al largo plazos de las alianzas (Fondo Esperanza). Este último elemento, debe entenderse en el contexto de una dificultad enunciada por organizaciones sociales cuando desean proyectar las acciones sociales en forma sostenida en el tiempo, mientras las empresas desean desplegar instancias de colaboración puntuales y acotadas en el tiempo. Por último, un elemento que ya hemos ido nombrando, es el nulo desarrollo de instancias e indicadores que permitan ir midiendo las acciones y programas realizados así como la comunicación hacia la empresa y hacia la sociedad de esas acciones (Fundación Tacal).

Figura 9. Paradigma de codificación: profesionalización



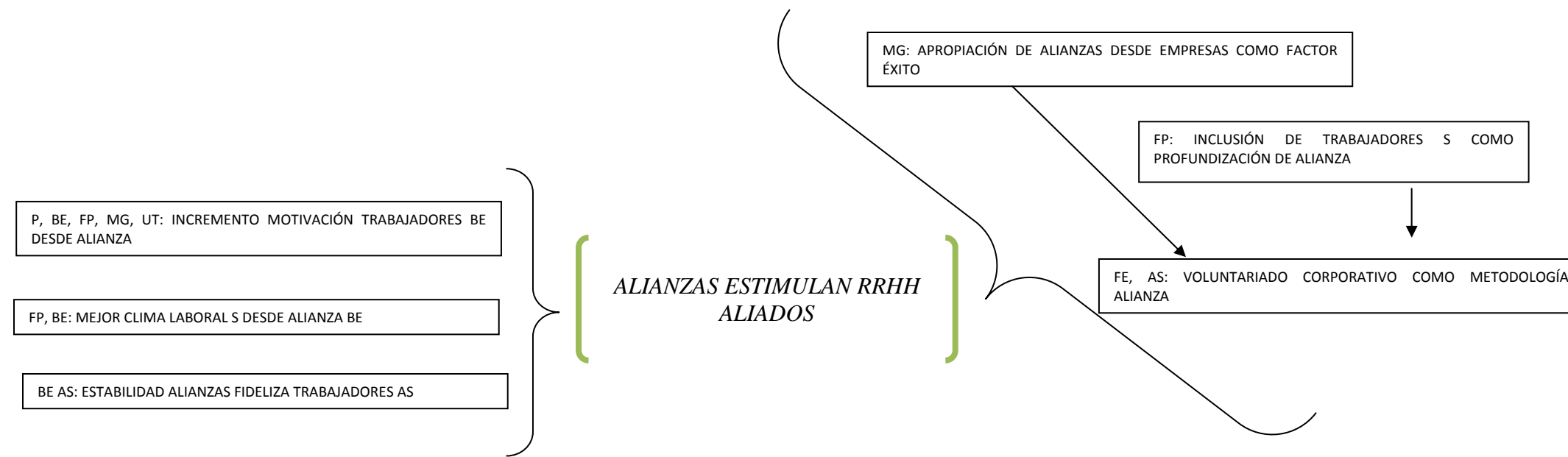
4.4.5. Alianzas estimulan los Recursos Humanos de las empresas aliadas

Una característica interesante de ser nombrada es que las OSFL entrevistadas indican que existen múltiples beneficios para las organizaciones que conforman la alianza de colaboración. Dentro de los beneficios nombrados, se indica que en general se estimula una serie de elementos vinculados a los recursos humanos. Entre los elementos incluidos es posible nombrar:

- Un primer conjunto de respuestas que indican que las instancias de colaboración con empresas producen un impacto positivo en las personas que trabajan en ellas. Se produciría, de esta manera:
 - a) **Un incremento en la motivación de los trabajadores.** Más de la mitad de las organizaciones entrevistadas (Fundación pehuén, belén Educa, Fundación Mulato Gil, Un Techo para Chile) indica que un factor positivo de las alianzas de colaboración es que se produce una estimulación en la motivación de los trabajadores (*“se produce mayor motivación cuando se materializan nuevas alianzas”*).
 - b) **Un mejoramiento del clima laboral.** Un segundo elemento a considerar, es que algunas organizaciones sociales (Fundación paréntesis y Belén Educa) señalan que las alianzas de colaboración tendrían una incidencia positiva y directa en el clima laboral, generando mayor involucramiento que trasciende el tiempo y las organizaciones (*“cómo ha sido esta relación particularmente con el Banco, profundamente también la tuvimos con la Financiera ATLAS ponte tú, después con el Banco Chile, pero vínculos trascendentes, trascendentes, y de gente que después ha dejado la empresa y que ha seguido vinculado con nosotros por un tema de pertenencia”*).
 - c) **Una mayor estabilidad laboral de los empleados.** Un tercer elemento nombrado en las entrevistas, indica que las alianzas permiten una mayor estabilidad laboral de los empleados de las organizaciones sociales (*“es que como tienen un aporte económico, eso nos ayuda a estabilizar todas nuestras contrataciones”*).
- Un segundo conjunto de respuestas dan a conocer la necesidad de una mayor articulación de las empresas en las alianzas. ello incluye estimular sus recursos humanos y una mayor implicación organizacional. Entre los elementos que podemos nombrar se encuentran:

- a) **Apropiación de la alianza por parte de la empresa.** Se señala por una de las organizaciones sociales, que una apropiación adecuada de la alianza por parte de la empresa, provoca un mayor factor de éxito (*“se ha generado una pertenencia de Lipigas del proyecto, y eso se transmite en los equipos propios”*).
- b) **Inclusión de los trabajadores de la empresa.** Junto al elemento anterior, se indica (Fundación Pehuén) que el involucramiento de los trabajadores también es un elemento que puede ser nombrado como producto de las alianzas de colaboración.
- c) **Voluntariado corporativo.** Por último, se indica (Futuro emprendedor, América Solidaria) la existencia de voluntariado corporativo como un elemento resultante de las alianzas de colaboración (*“el voluntariado también como un espacio de encuentro de reconocimiento tanto con un espacio de poder contar con conocimientos, habilidades, experticia de una diversidad de personas que están dispuestas a colaborar con el cumplimiento de la misión”*).

Figura 10. Paradigma de codificación: alianza como estímulo de RRHH de los aliados



5. Conclusiones y recomendaciones

5.1. Consideraciones generales

Un primer elemento en consideración dice relación con la utilización del modelo de alianzas estratégicas desarrolladas por Austin y expresadas en diversos textos (2000; 2003). Tanto para el caso español como para el caso chileno, resulta difícil su aplicación estricta y sistemática. Ello, debido a que las tres etapas de evolución de las alianzas de colaboración entre empresas y organizaciones sin fines de lucro (OSFL) –filantropía, transaccional e integración- se presentan tan sólo parcialmente. En ambos casos estudiados, las relaciones de colaboración incluyen filantropía y principios de transacción, pero no llegan a un nivel de integración. Este hallazgo es un elemento importante de ser destacado a partir de esta investigación, pues indicaría que el modelo propuesto por Austin a) no se aplica en su integridad para el caso chileno y español –a partir de la evidencia empírica indicada en esta investigación- o b) se trata más bien de un tipo teórico ideal, a lo Weber (1992), con un par de casos extremos, más que un modelo empíricamente elaborado.

Un segundo elemento de consideración se desprende del anterior: al no poder aplicar el modelo de Austin en forma íntegra, se vuelve impropio el poder clasificar a las empresas y OSFL de acuerdo a él, tal como fue propuesto en la pregunta 3 de este estudio. No obstante, las preguntas 1 y 2 siguen siendo contrastables, en cuanto el modelo Austin (2000) puede ser aplicado parcialmente para ambos casos estudiados.

Un tercer elemento que se desprende de esta investigación dice relación con la posibilidad de encontrar diferencias significativas en las expresiones de alianzas de colaboración entre empresas españolas en España y Chile y las relaciones que mantienen con OSFL orientadas a Servicios Humanos (pregunta 1). En general, aunque es posible encontrar diferencias en las estrategias de RSE y de expresión de las alianzas, ellas no logran ser diferencias significativas para ambos casos. Ello se puede deber a) a que en general las empresas filiales que tienen operaciones en Chile, mantienen las directrices de RSE que han sido prescritas por las casas matrices; o b) que estaría operando un tipo particular de hacer RSE ligada a una matriz de cultura organizacional hispano-chilena. En todo caso, para ambos casos, se requiere elaborar investigaciones que puedan dar respuesta a estos hallazgos.

Un elemento significativo encontrado en la investigación es la similitud en la cual se expresa la visión de las alianzas de colaboración establecidas por las organizaciones sin fines de lucro para el caso español y chileno. En ambos casos, la lectura de la alianza es más bien instrumental y reivindicativa. Instrumental, en el sentido que se asocia a la búsqueda de financiamiento con el fin de seguir reproduciendo programas y proyectos sociales, y reivindicativa, en la idea que la alianza es leída por estas organizaciones como una forma de cambiar o modificar situaciones de exclusión social o mitigación de tales elementos.

Por último, en relación con la pregunta 2, es posible encontrar diferencias en la generación de valor social y económico para cada uno de los casos estudiados. Un elemento significativo para el caso chileno, radica en el hecho que la expresión del valor social y económico se ve teñida de elementos restringidos en la conformación y mantención de las alianzas de colaboración. Las posibilidades de vinculación entre organizaciones, quedan restringidas por atributos culturales y ligados a redes personales pre-existentes, tal como ha sido descrito en otras investigaciones sobre la materia (Koljatic y Silva, 2002; Rodríguez y Quezada, 2007).

5.2. Consideraciones específicas para empresas

Sobre el inicio de la relación de colaboración para el caso de Empresas

Respecto a la empresa, predomina la ausencia de un plan estratégico puro de ASE, siendo la elección de las causas, y por ende de las OSFL, resultado de una combinación de lo siguiente:

- **Enfoque orgánico:** eligen proyectos y OSFL que proponen y lideran empleados. Se observa un interés en empresas españolas por hacer crecer este enfoque. Para el caso chileno, este tipo de enfoque es inexistente.
- **Enfoque histórico:** mantienen proyectos y OSFL con los que tradicionalmente ha colaborado la organización. Esto es particularmente cierto para el caso de donaciones y relaciones filantrópicas para el caso chileno, pero para el caso español con proyectos y programas de más largo plazo.
- **Enfoque reactivo:** en el caso español, las empresas apoyan proyectos y OSFL de organizaciones que se acercan espontáneamente a la empresa y que se valoran interesantes. En este caso, la empresa colabora con una variedad de causas, sin que ninguna de ellas esté claramente ligada al negocio de la entidad. Para el caso chileno, este tipo de alianzas es más bien escaso – salvo para el caso del Banco Santander-. La mayoría de las empresas parece tener claridad en vincular las alianzas al enfoque de negocio ya establecido y su ASE.
- **Enfoque proactivo:** esta modalidad se encuentra más presente en el caso español, cuando más estructurada se encuentra la ASE de la empresa. Buscan OSFL de reconocido prestigio y con un ámbito de actuación apropiado para acometer proyectos dentro de las áreas de trabajo en torno a las que se organizan la misión y los fines de la ASE. Para el caso chileno, la empresa establece un vínculo proactivo más que con OSFL específicas, con personalidades públicas ligadas al mundo social con las cuales les interesa mantener una relación de colaboración.

- **Enfoque estratégico:** una o dos líneas de trabajo tienen la consideración de estratégicas, en el sentido que las inicia la empresa después de valorar la adecuación con el *core business* y la misión de la organización. Generalmente, tampoco en este caso se trata de capturar el valor económico, pero sí puede observarse la situación en la que la ASE está repartida entre la fundación y la empresa de tal modo que esta última se responsabiliza de los proyectos vinculados con la actividad básica de la corporación. Este tipo de colaboración se encuentra en forma más clara para los casos estudiados en Chile.

En ambos casos, se observa también una tendencia a la estructuración a posteriori, esto es, se trata de estructurar y conseguir una mínima planificación, organizando en áreas o divisiones los proyectos que se vienen haciendo, a posteriori. Sin embargo, los casos en los que se aprecia una mayor planificación estratégica de la ASE (normalmente cuando hay una Fundación responsable de su desarrollo), se mantienen unas áreas de trabajo estables, en función de la misión de la ASE y vinculadas de un modo más o menos directo con el negocio de la empresa. Particularmente, en el caso chileno, pareciera que la estructuración de la ASE en función de Fundaciones empresariales, es una estrategia, que de alguna forma, distorsiona la acción de la organización con fines de lucro, contrariamente a lo que ocurriría cuando la alianza es directa entre la organización sin fines de lucro y la empresa, en términos de asociación con la marca de ésta última. Las organizaciones entrevistadas mantienen, pues, un gran número de relaciones con OSFL (algunas dicen tener cerca de centenares de socios), aunque algunas reconocen que existe una cierta concentración en las grandes ONG. Con todo, se menciona el interés por trabajar con todo tipo de organizaciones, especialmente con medianas y pequeñas, que lejos de percibirse como menos eficaces, son valoradas por su agilidad y por su capacidad para estar en contacto con otras áreas o dimensiones sociales.

Un elemento a tener en consideración, para el caso chileno, dice relación con la existencia de Vínculo personal pre-existente. Las empresas entrevistadas indican que un criterio fundamental en el establecimiento de las alianzas corresponde a un vínculo personal preexistente entre quienes establecerán la colaboración. Este vínculo personal pasa siempre por un conocimiento previo de la propia OSFL por su experiencia o reconocimiento, o por una cercanía de amistad establecida con anterioridad. Este elemento parece ser fundamental no solo para la selección de las OSFL sino también para la mantención e incremento del vínculo en el tiempo. Este elemento no se observa con tanta intensidad para el caso español.

Generación de valor social para el caso de Empresas

En ambos casos estudiados, existe escaso interés por medir de parte de las empresas la generación de valor social que la alianza de colaboración con la OSFL establece. Ello se debe, en gran parte, a las características propias que estas instancias de colaboración establecen, que bajo el modelo Austin (2000) serían integrativo en forma incompleta, pues posee un alto componente filantrópico.

Un elemento importante, para el caso español, radica en la necesidad que la OSFL lleve una *accountability* detallada del proyecto. Se espera un alto nivel de profesionalización de parte de la OSFL en su actuar y medición de los objetivos que los proyectos permiten realizar.

Para el caso chileno, en cambio, el valor social desde la empresa queda expresado en varias vías: a) como traspaso de *know how* específico a la OSFL; b) consecuencias en los recursos humanos de la empresa – atracción de nuevos profesionales y retención de empleados por medio del involucramiento y el desarrollo del voluntariado corporativo. No obstante, se debe volver a decir, que no existen indicadores ni metodologías que permitan medir el impacto social de la colaboración en la empresa.

Generación de valor económico para el caso de Empresas

Al igual que en el caso del valor social, para el caso del valor económico, tanto para el caso español como para el caso chileno, pareciese no existir mayor interés por medir los resultados de las alianzas de colaboración por parte de las empresas.

No obstante lo anterior, en ambos casos, se observa un vivo interés por expresar el impacto que las alianzas tienen en la reputación organizacional, lo que es más evidente para el caso chileno.

De igual modo, en ambos casos se reconocen las ventajas tributarias y fiscales que las alianzas de colaboración plantean, sobre todo a partir de las leyes de donaciones que rigen a ambos países, no obstante que fue imposible obtener cifras que respaldaran estas afirmaciones.

5.3. Consideraciones específicas para OSFL

Sobre el inicio de la relación de colaboración para el caso de OSFL

Tanto para el caso chileno como español, las organizaciones sin fines de lucro investigadas no disponen de una planificación consistente que les permita elaborar estrategias consistentes para seleccionar o para mantener una relación a largo plazo con las empresas. Este es un elemento que se debe resaltar, pues pareciera que no existe necesariamente una demanda o petición a las empresas claramente establecida. No obstante, en todos los casos, la misión fundacional y los objetivos organizacionales sobre lo que implican las alianzas se encuentran claramente delimitados, lo que implica que la relación de colaboración se lea siempre desde el mundo social, es decir, como un instrumento para paliar o cubrir una necesidad social de relevancia, sea ella exclusión, desigualdad, discapacidad, pobreza, etc.

Respecto a la permanencia en el tiempo y la forma que adquieren las relaciones de colaboración, es necesario indicar que existe concordancia para ambos casos estudiados, en indicar que en general no es posible observar una progresión en el continuo de colaboración propuesto por Austin (2000), entre OSFL y las empresas con las cuales

mantiene vínculos. Los convenios de colaboración tienden a ser firmados por períodos de tiempo acotados, de acuerdo a programas o proyectos específicos y someramente evaluados para su continuidad. Ello, puede deberse al tipo de ASE establecidas por las empresas. Elementos que inciden en el desarrollo y profundización de la colaboración se exponen en la tabla 3.

Tabla 3. La evolución de las alianzas

Caso estudiado	Tiempo	Profesionalismo	Afinidad/importancia personal	Materialidad	Relación pre-existente
Chile	En ambos casos, la profundidad de las alianzas depende de la continuidad en el tiempo de los programas y proyectos desarrollados	En ambos casos, se menciona el prestigio de la OSFL como razón de profundidad de las relaciones de colaboración.	En ambos casos se indica que la continuidad de la relación depende de una conexión personal fluida entre los interlocutores y una implicación en los programas y proyectos.	(No observado)	Amistad personal o familiaridad del dueño/gerente de la empresa hace que la relación con OSFL persista en el tiempo.
España				El grado de compromiso de la empresa con la alianza depende de su estrategia de RSE	(No observado)

Fuente: Elaboración propia

Generación de valor social para el caso de OSFL

Tanto para el caso chileno como español, la percepción desde las OSFL es que las alianzas de colaboración sí ayudan al cumplimiento de la misión social de la organización, aunque en el caso latinoamericano se indica que el financiamiento nunca altera el control sobre los objetivos y sobre la finalidad de las mismas.

En ambos casos, no existen elementos de medición o indicadores que permitan observar el progreso de las alianzas, los programas y proyectos y el impacto de los resultados de las acciones generadas, aunque sí existe una evaluación, intuitiva, de sus productos.

Para el caso chileno, el valor social se expresa no sólo en la posibilidad de desarrollar una mayor oferta de programas y proyectos, sino también en el fortalecimiento de la estabilidad laboral de los miembros de la OSFL, un mayor marketing social, impacto en la tasa de contratación y atracción de nuevos profesionales, aunque para ninguna de estas instancias se posean elementos de medición elaborados. En el caso español, en cambio, se observa un no reconocimiento de estas instancias por parte de las organizaciones sociales.

Generación de valor económico para el caso de OSFL

Para ambos casos estudiados, se indica que las alianzas de colaboración representan un aumento en la financiación de las organizaciones, lo que permite desarrollar de mejor manera los fines sociales de las OSFL, así como aumentar su visibilidad social

Al igual que para el valor social, en el caso chileno, no se disponen de instancias de medición ni indicadores que permitan sopesar los aportes concretos generados por las alianzas de colaboración en la generación de valor económico. No obstante, se indica que se producirían un impacto directo en los recursos humanos, por medio de la captación de nuevos socios, un aumento en la motivación de los trabajadores y un traspaso de recursos humanos calificados a algunas empresas.

6. Bibliografía

Austin, J. (2000): Strategic Collaboration Between Nonprofits and Business. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*; 29; 69.

Austin, J. (2003): *El Desafío de la Colaboración. Cómo las organizaciones sin fines de lucro y las empresas comerciales alcanzan el éxito mediante alianzas estratégicas*. Ed Granica. Argentina.

Austin, J. (2006): Social Entrepreneurship: It is for corporations, too. En Nicholls, A. (2006): *Social entrepreneurship. New models of sustainable social change*, Oxford University Press, Nueva York.

Austin, J.; Gutiérrez, R.; Ogliastrri, E.; Reficco, E. (2006): Gestión efectiva de emprendimientos sociales: Lecciones extraídas de empresas y organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica. Social Enterprise Knowledge Network. Banco Interamericano del Desarrollo, Washington.

Banco Interamericano del Desarrollo (BID). (2005): *Alianzas Sociales en latino América. Enseñanzas extraídas de colaboraciones entre el sector privado y organizaciones de la sociedad civil*. Banco Interamericano del Desarrollo, Washington.

Charmaz, K. (2006): *Constructing Grounded Theory*. Sage, Thousand Oaks, CA.

Eisenhardt, K. M., (1999): Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14, 4, 532-550.

Flores, R. (2009) *Observando observadores: una introducción a las técnicas cualitativas de investigación social*. Ediciones PUC, Santiago.

Glaser, B.G.; Strauss, A. (1964): *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. Aldine Publishing, Chicago.

Glaser, B. (1978): *Theoretical sensitivity: advances in the methodology of grounded theory*. The Sociology Press, Mill Valley, CA.

Harrison, J.; Freeman, R. (1999): Stakeholders, social responsibility, and performance: empirical evidence and theoretical perspectives. *Academy of Management Journal*, 42 (5), 479-485.

Hopkins, J. (2006): *Estudio de organizaciones sin fines de lucro*. J. Hopkins Foundation, Santiago.

INTRAC (2000): *NGOs and the private sector*, NGO Policy Briefing Paper N° 1, INTRAC, Oxford.

Koljatic, M.; Silva, M. (2002): Variables asociadas a experiencias de colaboración entre empresas con y sin fines de lucro: Un estudio de casos. *Revista Abante*, 1(5), 31-50.

Locke, K. (2001): *Grounded Theory In Management Research*. Sage, Londres.

- Madhok, A.; Tallman, B. (1998): Resources, transactions and rents: Managing value through inter firm collaborative relationship. *Organization Science*, 9 (3), 326-339.
- Phillips, R. (2005): Australian NGOs. Current experiences of corporate citizenship. *The Journal of Corporate Citizenship*, 17, 21-25.
- Porter, M.; Kramer, M.R. (2002): The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. *Harvard Business Review*, 80(12): 56-68.
- Rodríguez, D. (2000): *Gestión organizacional: elementos para su estudio*. Ediciones PUC, Santiago.
- Rodríguez, D.; Quezada, S. (2007): *Cultura en organizaciones del tercer sector chileno*. Revista Española del Tercer Sector, 6, 145-175.
- Rubin, H. J.; Rubin, I. S. (1995): *Qualitative interviewing: The art of hearing data*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Sagawa, S.; Segal, E. (2000): Common Interest, Common Good Creating Value through business and social sector partnerships. *California Management Review*; 42, 2, 105-122.
- Sanborn, C. (2005): Philanthropy in Latin America: Historical traditions and current trends. En Sanborn, C.; Portocarrero, F. (eds.) (2005): *Philanthropy and social change in Latin America*. Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Sarantakos, S. (1998): *Social research*. McMillan Press, Londres.
- Strauss, A.; Corbin, J. (2002): *Bases para la investigación cualitativa*. Ed. Universidad de Antioquia, Medellín.
- Valles, M. (2000): *Técnicas cualitativas de investigación social*. Ed. Síntesis, Madrid.
- Valor, C.; Merino, A. (2005): *La relación ONG-Empresa en el marco de la Responsabilidad Social de la Empresa*. Centro de estudios de cooperación al desarrollo, Madrid.
- Weber, M. (1992) *Economía y Sociedad*. FCE, Buenos Aires.

ANEXOS

Guión de las entrevistas

Guión de la entrevista a empresas

Formación de la alianza

1. ¿Su empresa cuenta con un plan o estrategia de acción social. ¿Podría describir los principales rasgos de este plan, en cuanto a objetivos y procedimientos?
2. En la actualidad, ¿cuántas relaciones con organizaciones sin fines de lucro que ofrecen servicios para personas mantiene?
3. ¿Qué papel juegan las ONG/OSFL dedicadas a personas dentro de su plan de ASE? ¿Cuál es el sentido que como empresa le otorgan? ¿Qué esperan de esas relaciones?
4. En concreto, con las ONG/OSFL con las que colaboraron en el último año, ¿cómo se inició el contacto? ¿Cuántos años llevan colaborando con ellas?
5. Al ir pasando el tiempo, ¿han observado cambios en el tipo de relación [*por ejemplo, se formalizan las alianzas en convenios a medio plazo, se amplía el número de acciones realizadas, se profundiza en las relaciones analizadas*]? Si no se ha observado, ¿qué factores, en su experiencia, explican que esto no haya ocurrido? ¿Cómo las eligieron? ¿Se exige algún requisito a las organizaciones para colaborar con su empresa? ¿Cuáles son?
6. ¿Se colabora siempre con las mismas organizaciones? ¿Qué puede haber motivado la suspensión de la colaboración con alguna de las organizaciones contrapartes?
7. En el desarrollo de las colaboraciones con ONG/OSFL, ¿se ha materializado algún tipo de riesgo que haya llevado a suspender una colaboración? ¿Por qué ocurrió?

Generación de valor social y económico

Las siguientes preguntas se realizan a partir de la experiencia concreta con la ONG/OSFL de servicio a personas

8. La conformación de la Alianza, ¿ha tenido relación con alguna variación en la oferta de bienes y servicios que la organización pone a disposición de clientes / usuarios / beneficiarios? ¿cómo ello ha podido ser observado/medido?
9. ¿Se ha producido algún cambio en la contratación del personal de la organización? Por ejemplo generación de nuevos puestos de trabajo. De haberlos ¿Es posible atribuirlos a la conformación de la alianza? ¿Cómo ello puede ser observado/medido?
10. La conformación de la Alianza ¿ha afectado a la definición de la misión y los objetivos?, ¿qué factores cree que han incidido en ellos?

11. ¿Se han desarrollado nuevas políticas de recursos humanos en su organización De haberlas ¿Es posible atribuir las a la alianza? ¿cuáles son estas nuevas políticas/recursos?
12. Desde el surgimiento de la alianza, ¿Se han producido instancias para mejorar las habilidades o competencias en los trabajadores? De haberlas, ¿en qué han consistido?, ¿pueden ser ellos atribuibles a la alianza? ¿Cómo ello puede ser observado/medido?
13. Desde el surgimiento de la alianza, ¿existen instancias que permitan comunicarse en forma abierta y expedita con su socio/partner/u otros actores relevantes? De no haberlas, ¿Ello no ha sido necesario? De haberlas ¿cuál es el formato de esas comunicaciones y cuáles los contenidos ¿Se generan instancias de comunicación pública de los resultados de la alianza en los distintos stakeholders? ¿Cuáles son?
14. Desde el surgimiento de la alianza, ¿se han desarrollado instancias de voluntariado de los empleados? De haberlas ¿en qué han consistido? ¿pueden ser ellos atribuibles a la alianza? ¿Cómo ello puede ser observado/medido?
15. ¿Ha realizado acciones de donación que le han permitido acceder a algún beneficio tributario desde que comenzó su alianza con la OSFL? De haberlo ¿en qué han consistido esas acciones?
16. Desde la formación de la alianza, ¿Ha notado un cambio en la productividad o la calidad de los servicios/productos? Si la respuesta es si, ¿Cómo ello puede ser observado/medido? ¿A qué atribuye dicho cambio? De haberlas ¿en qué han consistido? ¿pueden ser ellos atribuibles a la alianza? ¿Cómo ello puede ser observado/medido?
17. Desde la generación de la alianza, ¿Percibe un mayor reconocimiento social del nombre/marca de la organización?, De haberlo ¿en qué han consistido? ¿pueden ser atribuible a la alianza? ¿Cómo ello puede ser observado/medido?
18. Desde la generación de la alianza, ¿Se han generado nuevos productos o servicios relacionados con la colaboración con la empresa/OSFL? Si la respuesta es si: ¿Cuáles? ¿Por qué razones?
19. Desde la generación de la alianza; ¿Ha desarrollados nuevos convenios con otras OSFL/empresas?. De ser así, ¿Han beneficiado a la organización?, ¿En qué sentido?
20. Desde la generación de la alianza con la OSFL, ¿Ha notado un incremento del grupo de personas dispuestas a adquirir/participar de su producto/servicio/programa? De haberlas ¿en qué han consistido? ¿pueden ser ellos atribuibles a la alianza? ¿Cómo ello puede ser observado/medido?
21. Desde la generación de la alianza, ¿Ha podido acceder a nuevos segmentos o nichos? De haberlas ¿en qué han consistido? ¿pueden ser ellos atribuibles a la alianza? ¿Cómo ello puede ser observado/medido?
22. Desde el surgimiento de la alianza, ¿Se ha percibido un mayor interés de personas talentosas por entrar a trabajar en la organización?, ¿ Ha observado una mayor

retención de personal “con talento”? De haberlo ¿en qué han consistido? ¿pueden ser ellos atribuibles a la alianza? ¿Cómo ello puede ser observado/medido? (por ejemplo disminución de la rotación)

23. Desde la generación de la alianza, ¿Percibe un mayor apoyo para enfrentar nuevos desafíos/dificultades?, ¿pueden ser ellos atribuibles a la alianza? ¿Cómo ello puede ser observado/medido?
24. Desde la generación de la alianza, ¿ha mejorado la motivación de los trabajadores?. De haberlo ¿pueden ser ellos atribuibles a la alianza? ¿Cómo ello puede ser observado/medido?
25. ¿Han ocurrido cambios en el valor neto de sus acciones en la bolsa? De haber cambios ¿A qué atribuye dichos cambios? ¿Cree usted que esta situación es atribuible a la alianza?

Guión de la entrevista a ONG/OSFL

Formación de la alianza

1. ¿Cuenta su organización con un plan de relación con empresas. ¿Podría describir los principales rasgos de este plan, en cuanto a objetivos, y procedimientos?
2. En la actualidad, ¿cuántas relaciones con empresas mantiene? ¿De qué sectores, tamaño y perfil?
3. ¿Qué papel juegan las empresas dentro de su plan estratégico? ¿Qué esperan de esas relaciones? ¿Cuál es el rol de ustedes como OSFL en esas relaciones? ¿Cuál es el que debiesen llegar a cumplir?
4. En concreto, con las empresas con las que colaboraron en el último año, ¿cómo se inició el contacto? ¿Cuántos años llevan colaborando con ellas?
5. Al ir pasando el tiempo, ¿han observado cambios en el tipo de relación [*por ejemplo, se formalizan las alianzas en convenios a medio plazo, se amplía el número de acciones realizadas, se profundiza en las relaciones analizadas*]? Si no se ha observado, ¿qué factores, en su experiencia, explican que esto no haya ocurrido? ¿Cómo las eligieron? ¿Se exige algún requisito a las empresas para colaborar con su organización? ¿Cuáles son?
6. ¿Se colabora siempre con las mismas empresas? ¿Qué puede haber motivado la suspensión de la colaboración con alguna de las empresas?
7. En el desarrollo de las colaboraciones con empresas, ¿se ha materializado algún tipo de riesgo que haya llevado a suspender una colaboración? ¿Por qué ocurrió?

Generación de valor social y económico

Las siguientes preguntas se realizan a partir de la experiencia concreta con la empresa con la cual mantiene relación

8. La conformación de la Alianza con la empresa ¿ha tenido alguna incidencia en el cumplimiento de la misión? ¿cómo ello se ha producido?
9. La conformación de la Alianza, ¿ha tenido relación con alguna variación en la oferta de bienes y servicios que la organización pone a disposición de clientes / usuarios / beneficiarios? ¿cómo ello ha podido ser observado/medido?
10. ¿Se ha producido algún cambio en la cobertura geográfica de bienes y servicios que la organización pone a disposición de clientes / usuarios / beneficiarios? De haberlos ¿Es posible atribuirlos a la conformación de la alianza? ¿Cómo ello puede ser observado/medido?
11. ¿Se ha producido algún cambio en la estabilidad del personal de la organización? De haberlos ¿Es posible atribuirlos a la conformación de la alianza? ¿Cómo ello puede ser observado/medido?
12. ¿Se ha producido algún cambio en la satisfacción de usuarios/clientes respecto a bienes o servicios producidos o entregados por la organización? ¿cuáles han sido? De haberlos ¿Es posible atribuirlos a la conformación de la alianza? ¿Cómo ello puede ser observado/medido?
13. ¿Se ha producido algún cambio en la contratación del personal de la organización? Por ejemplo generación de nuevos puestos de trabajo. De haberlos ¿Es posible atribuirlos a la conformación de la alianza? ¿Cómo ello puede ser observado/medido?
14. ¿Se han desarrollado nuevas políticas de recursos humanos en su organización De haberlas ¿Es posible atribuirlos a la alianza? ¿cuáles son estas nuevas políticas/recursos?
15. La conformación de la Alianza ¿ha afectado a la definición de la misión y los objetivos?, ¿qué factores cree que han incidido en ellos?
16. Desde el surgimiento de la alianza, ¿Se han producido instancias para mejorar las habilidades o competencias en los trabajadores? De haberlas, ¿en qué han consistido?, ¿pueden ser ellos atribuibles a la alianza? ¿Cómo ello puede ser observado/medido?
17. Desde el surgimiento de la alianza, ¿existen instancias que permitan comunicarse en forma abierta y expedita con su socio/partner/u otros actores relevantes? De no haberlas, ¿Ello no ha sido necesario? De haberlas ¿cuál es el formato de esas comunicaciones y cuáles los contenidos ¿Se generan instancias de comunicación pública de los resultados de la alianza en los distintos stakeholders? ¿Cuáles son?
18. Desde el surgimiento de la alianza, ¿se han desarrollado instancias de voluntariado de los empleados? De haberlas ¿en qué han consistido? ¿pueden ser ellos atribuibles a la alianza? ¿Cómo ello puede ser observado/medido?

19. Desde la formación de la alianza, ¿Han variado los ingresos de la organización? De haberlas ¿en qué han consistido? ¿pueden ser ellos atribuibles a la alianza? ¿Cómo ello puede ser observado/medido?
20. Desde la generación de la alianza, ¿Percibe un mayor reconocimiento social del nombre/marca de la organización?, De haberlo ¿en qué han consistido? ¿pueden ser atribuible a la alianza? ¿Cómo ello puede ser observado/medido?
21. Desde la generación de la alianza, ¿Se han generado nuevos productos o servicios relacionados con la colaboración con la empresa/OSFL? Si la respuesta es si: ¿Cuáles? ¿Por qué razones?
22. Desde la generación de la alianza; ¿Ha desarrollados nuevos convenios con otras OSFL/empresas?. De ser así, ¿Han beneficiado a la organización?, ¿En qué sentido?
23. Desde la generación de la alianza con la OSFL, ¿Ha notado un incremento del grupo de personas dispuestas a adquirir/participar de su producto/servicio/programa? De haberlas ¿en qué han consistido? ¿pueden ser ellos atribuibles a la alianza? ¿Cómo ello puede ser observado/medido?
24. Desde la generación de la alianza, ¿Han tenido acceso a nuevas tecnologías? De haberlas ¿cuáles son ellas? ¿en qué consisten?, ¿pueden ser ellos atribuibles a la alianza? ¿Cómo ello puede ser observado/medido?
25. Desde el surgimiento de la alianza, ¿Se ha percibido un mayor interés de personas talentosas por entrar a trabajar en la organización?,¿ Ha observado una mayor retención de personal "con talento"? De haberlo ¿en qué han consistido? ¿pueden ser ellos atribuibles a la alianza? ¿Cómo ello puede ser observado/medido? (por ejemplo disminución de la rotación)
26. Desde la generación de la alianza, ¿Percibe un mayor apoyo para enfrentar nuevos desafíos/dificultades?, ¿pueden ser ellos atribuibles a la alianza? ¿Cómo ello puede ser observado/medido?
27. Desde la generación de la alianza, ¿ha mejorado la motivación de los trabajadores?. De haberlo ¿pueden ser ellos atribuibles a la alianza? ¿Cómo ello puede ser observado/medido?

"Bases de un Modelo de RSE del tipo Alianza Estratégica para Organizaciones Sin Fines de Lucro de Servicios Humanos y Grandes Empresas"

Bajo el título «Avances de Investigación», se editan en formato electrónico, para su acceso libre desde la página web de la Fundación, los resultados iniciales de los proyectos que han sido objeto de financiación a través de la Convocatoria de Ayudas a la Investigación, Becas de Estancias Cortas o informes realizados por encargo directo de la Fundación y de su Centro de Estudios.

Fundación Carolina

C/ General Rodrigo, 6, cuerpo alto, 4º piso
Edif. Germania
28003 Madrid
informacion@fundacioncarolina.es

CeALCI

General Rodrigo, 6, c. alto, 1º
Edif. Germania
28003 Madrid
cealci@fundacioncarolina.es