

Liderar con el ejemplo: Cómo instituir responsabilidad social empresarial con la creación de capital social

La empresa Juan Minetti, S.A. fue fundada en 1930 en la ciudad de Córdoba. Hoy, el Grupo Minetti ocupa el segundo lugar entre las empresas de mayor capacidad de producción de cemento y concreto de la Argentina. La Fundación Minetti se creó en 1987 para apoyar programas de autoayuda para el desarrollo de las personas y sus organizaciones y para mejorar el nivel de vida de las poblaciones de bajos ingresos. Desde entonces, la Fundación Minetti ha donado cemento para proyectos de construcción de la comunidad, proporcionado capacitación y otros recursos a trabajadores desempleados y a organizaciones comunitarias y fomentado la responsabilidad social entre otras empresas argentinas.

Fundación Minetti

Entre 1997 y 2002, la Fundación Interamericana asignó US\$361.300 a la Fundación Minetti. El monto de los fondos de contrapartida de la Fundación Minetti para este programa en particular ascendió a US\$346.100.

*El alcance de las actividades de la Fundación Minetti se extiende más allá de los proyectos financiados por la IAF.

La Fundación Minetti es líder en el campo de la responsabilidad social empresarial. Forma parte del prestigioso Grupo de Fundaciones de la Argentina, que comprenden la Fundación Bunge y Born, la Fundación YPF, la Fundación Telefónica, la Fundación Bank Boston, la Fundación MAPFRE, la Fundación Navarro Viola, la Fundación Kellogg, el Instituto C&A y la Fundación ARCOR.

Como resultado de la alianza con la Fundación Interamericana (IAF), la Fundación Minetti desempeña ahora una función en la comunidad que va más allá del financiamiento de donaciones en la comunidad. Es un ejemplo para todas las demás empresas argentinas que desean mejorar sus programas de fomento de la responsabilidad social. Ese fue el caso de una gran empresa que ha donado mucho más que la Fundación Minetti, que vio interrumpida su capacidad de producción y transporte a causa de las protestas sociales. Fue entonces cuando recurrió a la Fundación Minetti en busca de ayuda. Según Andrea Schettini, coordinadora de programas de la Fundación, "los representantes de esa compañía acudieron a nosotros y, entre otras cosas, nos preguntaron: ¿"Cómo hacen tanto con tan poco"?

El Fondo Tendiendo Puentes

En el período comprendido entre 1997 y 2001, la Fundación Minetti y la IAF contribuyeron US\$285.000 cada una para establecer el Fondo Tendiendo Puentes, que ha concedido donaciones a 28 organizaciones comunitarias en la provincia de Córdoba. Aunque el interés de ese fondo se centraba sobre todo en la educación informal, el principio rector fue la creación de un capital de relaciones para el Grupo Minetti y para los donatarios. Como resultado, hubo un total de 28 donatarios. No obstante, lo más sorprendente fue un grupo

de casi 250 organizaciones que movilizaron un monto total de US\$884.000 en efectivo y en recursos en especie. Ese importe equivale a más de 150 por ciento del monto total del financiamiento concedido por medio de donaciones hechas por este fondo.

Como resultado de la trayectoria de éxito establecida por el Fondo Tendiendo Puentes, en el año 2001 la Fundación Minetti obtuvo US\$120.000 de la Fundación Telefónica de España. Dicha donación complementó su contribución de US\$170.000 a un fondo de asistencia técnica para organizaciones comunitarias, establecido en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Católica de Córdoba. En 2002, la entidad *Hispanics in Philanthropy* de los Estados Unidos equiparó dólar por dólar el total de US\$290.000.

Como parte de su continuo liderazgo, la Fundación Minetti llevó a cabo un taller para varias empresas en la provincia de Buenos Aires. Los asistentes, en su mayoría, estuvieron de acuerdo en que sería beneficioso adoptar la filosofía y la metodología de la Fundación Minetti, es decir, cambiar de la estricta concesión de donaciones al financiamiento de proyectos de fortalecimiento de las organizaciones locales. De hecho, ya hay cinco compañías que han decidido unirse para dar apoyo a un proyecto educativo local y tienen programado hacerse cargo de su supervisión y seguimiento. Según la señora Schettini, “la crisis argentina ha originado una gran demanda de nuestra línea de trabajo por parte de otras empresas. Algunas quieren ayudar, pero no tienen la metodología para hacerlo”.

El programa mejora la posición y eficiencia de la Fundación Minetti

El valor agregado por la IAF a esa alianza ha sido la transferencia de su Marco de Desarrollo de Base, instrumento que utiliza para medir los resultados de un proyecto. Según la señora Schettini, “ahora disponemos de la información sobre los resultados, que va más allá del número de beneficiarios o de las horas de capacitación”. Minetti y sus donatarios saben exactamente cuántos beneficiarios de los proyectos han mejorado sus destrezas y aprendido prácticas en campos que incluyen desde la capacitación en lectoescritura hasta la mejora del régimen de alimentación y nutrición y nuevas actividades generadoras de ingresos. Las lecciones aprendidas del programa del Fondo Tendiendo Puentes han mejorado la eficacia de casi todos los programas de la Fundación Minetti.

Cualquier persona que haya tenido éxito en el mundo de los negocios sabe que el capital de relaciones es tan importante como el capital financiero. Además, una buena imagen y una mayor visibilidad de la empresa y la lealtad de sus empleados son la clave para mantener su competitividad en un mercado cada vez más difícil. Mientras que la Fundación Minetti fue establecida para “hacer el bien” en la comunidad, a continuación se presentan ejemplos de los rendimientos que ha producido, especialmente con la creación de su primer fondo de concesión de donaciones: el Fondo Tendiendo Puentes.

Toda una comunidad se transforma con una pequeña donación

Al igual que el Grupo Minetti, la Fundación Minetti sabe asumir riesgos calculados que permitan obtener altos rendimientos de una pequeña inversión. Por ejemplo, el Fondo Tendiendo Puentes concedió una donación de 15.000 pesos a la Cooperativa de Vivienda y

Servicios La Merced, localizada en una comunidad semirural que vive en condiciones de pobreza y aislamiento en sentido físico, económico, social y cultural. Tanto los adultos como los niños mostraban un elevado índice de analfabetismo, ya que la palabra escrita brillaba por su ausencia: no había letreros en las calles ni ningún cartel que indicara el nombre de una escuela y, lo peor de todo, no había libros.

Con el apoyo del Fondo Tendiendo Puentes, un grupo de padres de familia, educadores y trabajadores sociales interesados inició un programa de apoyo educativo para estudiantes vulnerables, que luego se convirtió en un programa permanente dirigido por jóvenes, en el que participan 80 niños. Los jóvenes participantes en *El lugar de los chicos* dictan clases a sus compañeros más pequeños y crean actividades extracurriculares que ayudan a ambos grupos a permanecer en la escuela y a tener éxito en sus estudios. Luego se concedió una donación suplementaria a la organización llamada Protagonismo para Actividades Comunitarias (PROCOM), que nació de este proyecto.

Después de solo tres años, la transformación es innegable. Hoy, se puede ver a dos niñas de 12 años que, absortas en su función de bibliotecarias, escriben lenta y cuidadosamente en una libreta la información sobre el libro que sale o entra a la biblioteca infantil de la comunidad. El centro comunitario de *El lugar de los chicos* está lleno de carteles de colores, que enuncian los objetivos y logros del grupo; y cada rincón y portalápiz se ha identificado cuidadosamente con un letrero escrito a mano. Además, cada visitante recibe una copia de *Pequeños Trabajadores*, una revista literaria infantil que contiene cuentos y poemas de los niños.

Según Adriana Alanis, coordinadora del proyecto, “Más que el dinero, lo importante ha sido el estímulo que recibimos durante las visitas de la Fundación Minetti y la capacitación y la oportunidad de aprender de otros grupos, por ejemplo, aprender a establecer paso a paso nuestra propia biblioteca. El dinero es importante, pero lo otro es igualmente esencial”. Uno de los resultados más notables del proyecto es la unión de la comunidad para hacerlo sostenible. “Hay muchas necesidades urgentes en esta comunidad, incluso hambre; así que hemos comenzado a producir alimentos. Si conseguimos ayuda de afuera, podremos atender esas necesidades con más rapidez. Si no, también tendremos éxito, aunque tardaremos más en conseguirlo. Pero el compromiso y el protagonismo se mantienen. En eso reside la novedad”.

Con el apoyo del Fondo Tendiendo Puentes, PROCOM publicó un pequeño libro que detalla sus experiencias durante ese proyecto. Como consecuencia, La Merced se presenta a menudo como modelo de desarrollo comunitario y ha recibido donaciones no solicitadas para continuar su labor. Según la señora Alanis, “Una señora leyó el libro y nos llamó para decirnos que quería ayudarnos, pero sin revelar su identidad. Así que dos veces por semana vamos al edificio donde reside y el gerente nos da lo necesario para comprar una merienda nutritiva para los niños que asisten a *El lugar de los chicos*. Otros donantes han proporcionado becas para los estudiantes. El apoyo de este fondo también ha permitido que otras organizaciones donatarias adquieran la experiencia y trayectoria necesarias para movilizar recursos de fuentes privadas y públicas, tanto en el ámbito local como en el nacional.

Lecciones aprendidas

- El dinero es solo uno de los factores. Según Andrea Schettini: “Una de las lecciones que el Grupo Minetti ha aprendido de esa experiencia es que el dinero es solo un elemento del éxito de nuestro programa de donaciones. Con una pequeña inversión en la capacitación y con el apoyo moral y técnico que proporcionamos en nuestras visitas de seguimiento, nuestras donaciones han transformado a comunidades enteras y mejorado la vida de miles de niños y familias”.
- Es totalmente posible medir los resultados cualitativos y cuantitativos de las inversiones sociales. Según la señora Schettini, “Muchas empresas han expresado su preocupación por la imposibilidad de saber cuáles son los resultados de las inversiones efectuadas. Sabemos que ocurre lo contrario”.
- El financiamiento de grupos comunitarios incipientes produce ganancias abundantes con muy pocos gastos generales. “Al tomar la decisión de confiar en organizaciones comunitarias cuidadosamente seleccionadas para recibir las donaciones más que para diseñar y ejecutar nuestros propios programas, hemos podido beneficiar a decenas de miles de personas y, al mismo tiempo, mantener una plantilla permanente de solo dos empleados”.
- Es muy factible crear un primer fondo para pequeños proyectos; la metodología ya existe. “La Fundación Interamericana proporcionó a la Fundación Minetti las herramientas y los métodos necesarios, así como el asesoramiento y los conocimientos adquiridos durante sus 30 años de experiencia en la concesión de donaciones a grupos de base. Con la ayuda de la IAF, hemos aprendido desde el principio a administrar ese fondo, lo que ha mejorado todos los campos de nuestro trabajo”.

Martha Farmelo, ex representante de la Fundación Interamericana, es actualmente investigadora becada por el Institute of Current World Affairs con sede en Buenos Aires, Argentina.