



**Gabriel Berger**

Profesor de la Universidad de San Andrés y director del Centro de Innovación Social de la Universidad y del Posgrado en Organizaciones sin Fines de Lucro. Cuenta con un doctorado en Política Social y una maestría en Management de Servicios Sociales (Heller School of Social Policy and Management, Brandeis University, EE.UU.).

Uno de los retos más interesantes en el campo de la colaboración entre empresas y organizaciones con fines sociales (llamadas a veces ONG, organizaciones de la sociedad civil, o entidades sin fines de lucro) se refiere a las oportunidades de aprendizaje mutuo. En efecto, la construcción de modelos de colaboración innovadores entre empresas y organizaciones sin fines de lucro puede convertirse en un poderoso mecanismo de contribución social cuyos beneficios excedan ampliamente aquellos inicialmente esperados por los actores involucrados. La transferencia de conocimientos y el aprendizaje lateral a partir de la interacción entre empresas y organizaciones sociales abren alternativas novedosas para generar valor para cada integrante de esta relación y para la sociedad en su conjunto.

Desde una concepción tradicional, las empresas son consideradas proveedoras potenciales de recursos económicos y otras formas de donaciones, mientras que las organizaciones sociales son vistas como las entidades que realizan proyectos destinados a mejorar las condiciones de vida de sectores desfavorecidos y vulnerables o que desarrollan iniciativas de bien común, a partir de las contribuciones de donantes y voluntarios. Sin embargo, desde una concepción más actualizada del desarrollo institucional, el principal aporte que pueden realizarse empresas y organizaciones sociales pasa por el aprovechamiento de las capacidades centrales y específicas de cada parte, que puestas al servicio de la relación, permiten tanto agregar valor genuino al

## Aportes recíprocos entre empresas y organizaciones sociales

otro, como construir valor en forma conjunta para la sociedad. Esto sucede cuando empresas y organizaciones sociales se convierten en aliados en algunos casos y hasta en socios en otros.

Así, a partir de la colaboración con organizaciones sociales, las empresas pueden involucrarse en acciones de desarrollo social y comunitario con una mejor comprensión de la realidad abordada, y con acceso a modelos de intervención social más elaborados. En otros casos, el trabajo colaborativo permite que las empresas puedan contar con el aporte de organizaciones sociales para la revisión de procesos internos en cuestiones en las que algunas organizaciones se han especializado, ligadas al cuidado del medioambiente, promoción de valores y de comportamientos éticos, gestión de relaciones internas, desarrollo de personal o identificación de oportunidades de nuevos negocios, para mencionar solo algunas posibles. El campo de los negocios inclusivos sirve para ilustrar este último punto. Las organizaciones sociales pueden ayudar a las empresas a entender las necesidades, posibilidades, y patrones de consumo de los sectores de bajos ingresos, facilitar la organización de la demanda, o participar en las etapas de producción, distribución o comercialización, permitiendo el desarrollo de nuevos negocios para las empresas y la creación de mercados inclusivos donde los pobres se integran en roles que les permitan capturar para sí mismos parte del valor creado en estos mercados. En síntesis, a las empresas, el trabajo conjunto con organizaciones sociales les permite muchas veces

obtener ventajas competitivas, contribuir a consolidar sus identidades corporativas o desarrollar nuevas capacidades internas.

Para las organizaciones sociales, las experiencias de colaboración y construcción de alianzas con empresas no sólo han contribuido a la obtención de nuevos recursos para sus actividades centrales o su fortaleza, sino que, en forma creciente, se han convertido en oportunidades de aprendizaje y desarrollo organizacional, al incorporar metodologías y habilidades de gestión propias del mundo corporativo; al acceder a voluntarios con perfiles profesionales calificados y altos niveles de compromiso personal, a nuevos miembros que enriquecen sus cuerpos directivos y de gobierno y a nuevos ámbitos de influencia, lo cual es fundamental para cumplir con sus objetivos sociales. Todo esto, contribuye a que las organizaciones sociales puedan ampliar el alcance y la escala de sus acciones y de esa forma incrementar su impacto social.

Cuando la colaboración se profundiza, y empresas y organizaciones sociales se convierten en socios, con frecuencia surgen innovaciones, modelos e iniciativas que permiten abordar problemas sociales y enfrentar desafíos colectivos desde nuevas perspectivas y enfoques superadoras de las anteriores. La colaboración y la construcción de alianzas entre empresas y organizaciones sociales puede servir de ejemplo del potencial de la creación de capital social al servicio tanto de las instituciones involucradas como de la sociedad en general.