

EL PELIGROSO ENCANTO
DE LAS ESTRATEGIAS DE
BENEFICIO MUTUO

Por Andrew A. King y Kenneth P. Pucker

EL PRÓXIMO CAPÍTULO PARA
EL DISEÑO DE INNOVACIONES
SOCIALES

Por Jocelyn Wyatt, Tim Brown y Shauna Carey

DISRUPCIÓN EMPRESARIAL
DE ADENTRO
HACIA AFUERA

Por Forrest Briscoe y Abhinav Gupta

Stanford SOCIAL INNOVATION Review

En Español

INVIERNO 2021
VOLUMEN 1, NÚMERO 1

La pandemia del coronavirus ha demostrado cómo las herramientas digitales pueden fomentar la interacción en línea que lleva a beneficios reales para los trabajadores.

El poder de las plataformas para el pueblo

Por Sanjay Pinto y
Beth Gutelius



CONTENIDOS

DESTACADOS

EN PORTADA

Ilustración por Maggie Chiang



26 El Poder de las Plataformas para el Pueblo

POR SANJAY PINTO Y BETH GUTELIUS

La pandemia del coronavirus ha demostrado cómo las herramientas digitales pueden fomentar la interacción en línea que lleva a beneficios reales para los trabajadores.



36 El peligroso encanto de las Estrategias de Beneficio Mutuo

POR ANDREW A. KING Y KENNETH P. PUCKER

Durante los últimos 30 años, académicos y líderes empresariales muy importantes han promovido la idea de que las empresas a menudo se benefician al abordar los problemas sociales y ambientales. Aunque estas propuestas han sido aclamadas como avances prometedores, no son científicas y son contraproducentes.



43 El Próximo Capítulo para el Diseño de Innovaciones Sociales

POR JOCELYN WYATT, TIM BROWN Y SHAUNA CAREY

Para abordar retos sociales más complejos, el design thinking debe ser radicalmente más colaborativo y orientado al cambio sistémico.



52 Disrupción Empresarial de adentro hacia afuera

POR FORREST BRISCOE Y ABHINAV GUPTA

Los empleados quieren cada vez más que sus empleadores se conviertan en ciudadanos corporativos más responsables. A continuación, se incluye un manual sobre cómo los empleados pueden ser agentes de cambio efectivos y cómo los líderes pueden responder al activismo de los empleados.

→ Las organizaciones filantrópicas deben darse cuenta de que están siendo explotadas y mancilladas por los donantes-asesores que ocultan sus identidades cuando donan de forma anónima a grupos de odio

— DE LA FILANTROPÍA NO DEBE APOYAR EL ODIOS P. 60

SECCIONES

3 NOTA DEL EDITOR

La Unión hace la Fuerza

4 SSIR EN LÍNEA

Volverse Virtual / Invertir en Salud Menstrual / El Desempoderamiento del Pensamiento Positivo

5 ¿QUÉ HAY DE NUEVO?

Salvar a las Abejas / El Futuro de la Moda / Centrar la Discapacidad en la Atención Médica / Noticias con Perspectiva de Género

INFORME DE CAMPO

10 El Poder de la Negociación Colectiva

La organización de derechos sindicales Jobs With Justice confía en su amplia red nacional para defender la justicia económica y social para los trabajadores.

POR TIM KEARY

12 Protección para Refugiados Ateos

Una organización alemana sin fines de lucro ayuda a exmusulmanes buscando asilo a refugiarse de la persecución religiosa.

POR PRITI SALIAN

14 Un retorno garantizado

El Good Returns Cycle Program (“Programa de Ciclo de Buenos Retornos”) pretende complementar la filantropía corporativa al liberar beneficios para ayudar a las empresas sociales.

POR ADRIENNE DAY

17 ESTUDIO DE CASO

Una plataforma en línea sin fines de lucro para la Salud Mundial

El Proyecto ECHO desarrolló un modelo revolucionario para ayudar a los médicos y clínicos de Nuevo México a tratar la hepatitis C. Se extendió por todo el mundo para tratar numerosas enfermedades crónicas. Con la pandemia de la COVID-19, dicho proyecto encontró su momento.

POR TAMARA KAY Y JASON SPICER



PUNTO DE VISTA

60 La filantropía no debe apoyar el odio

Las organizaciones benéficas comerciales nacionales y las fundaciones comunitarias deben rechazar las solicitudes de donantes-asesores de que aporten a grupos de odio.

POR MARK HURTUBISE

62 La aplicación de la Perspectiva de Género al Emprendimiento Social

El sector social prosperará si adopta enfoques menos patriarcales y más colaborativos que se centren en el cambio sistémico a largo plazo.

POR WINTHROP CARTY

65 Los distritos escolares deben asumir la responsabilidad

Las escuelas deben ayudar a que los estudiantes y sus familias se liberen de la injusticia social y apoyar la revitalización y sostenibilidad de sus comunidades y ambientes.

POR LIN JOHNSON III

67 Bajo el velo de la Economía Informal

Los estereotipos nublan nuestra percepción de la economía informal, pero tenemos mucho que aprender sobre lo que nos revela de la iniciativa emprendedora.

POR ANDREW CHARMAN, JOEL BOTHELLO Y ROBERT NASON

INVESTIGACIÓN

70 Protestas, Violencia y Cambio Político / Cómo la Filantropía Corporativa compra Influencia / Planificación precaria en el Sector de Servicios / Préstamos a la Sombra del Colonialismo

RESEÑA DE LIBROS

74 Aprender no es un Algoritmo

Failure to Disrupt de Justin Reich's

RESEÑA POR FLOWER DARBY

77 La Feminista pionera de la Filantropía Negra

Madam C. J. Walker's Gospel of Giving de Tyrone McKinley Freeman

RESEÑA POR MARYANN REID

79 Librero Digital

80 ÚLTIMA MIRADA

Los caballeros de la COVID-19

NOTA DEL EDITOR

La unión hace la fuerza

Existe un movimiento para organizar a las trabajadoras del hogar, a los de la industria de la confección, y a otros trabajadores de bajos ingresos de las industrias estadounidenses. No obstante, aún no puede compararse con el auge de los sindicatos industriales en la década de 1930. Pero el movimiento va creciendo, y está utilizando enfoques nuevos e innovadores para empoderar a los trabajadores.

Hoy en día, buena parte del nuevo activismo obrero sucede fuera de los sindicatos tradicionales, en organizaciones como National Domestic Workers Alliance (Alianza Nacional de Trabajadoras del Hogar) y el Garment Worker Center (Centro de Trabajadores de Costura). Y las herramientas que más utilizan suelen ser aplicaciones digitales como Coworker y Action builder. Curiosamente, muchas de estas aplicaciones y organizaciones alternativas fueron creadas por antiguos activistas sindicales, y financiadas por los mismos sindicatos.

Esta es una emocionante historia que se recoge en nuestro artículo de portada,

“Platform Power to the People” (El poder de las plataformas para nuestra gente), en la edición Invierno 2021 del Stanford Social Innovation Review. Los autores son Sanjay Pinto, miembro del Work Institute (Instituto del Trabajo) en Cornell University, y Beth Gutelius, directora de investigación del Center for Urban Economic Development (Centro para el Desarrollo Económico Urbano) en la Universidad de Illinois, en Chicago.

Estoy encantado de que estemos publicando esta historia debido a que no hemos cubierto a los sindicatos y el activismo de los trabajadores tanto como deberíamos. Para mí, es extraño escribir esto pues una de las razones por las que me hice periodista fue para cubrir el movimiento obrero. De hecho, tras graduarme de la escuela de periodismo, mi primer trabajo fue ayudar a escribir y editar el periódico del San Francisco Labor Council (Consejo Laboral de San Francisco), AFL-CIO, una organización que hoy en día representa a 150 sindicatos y a 100,000 sindicalizados.

Antes de convertirme en periodista, fui

miembro activo del Service Employees International Union Local 250 (Sindicato Internacional de Empleados de Servicios, Local 250), y trabajé como auxiliar de enfermería en asilos de ancianos y hospitales en el Área de la Bahía, en San Francisco. Ayudé a organizar un asilo y fui miembro de nuestro comité de negociación.

En ese entonces creía, al igual que ahora, que los sindicatos y otro tipo de acciones colectivas juegan un papel determinante al momento de otorgar a los trabajadores el poder de negociar mejores salarios y beneficios. Las personas que viven en países con sindicatos fuertes (como Islandia y Suecia, donde el 90 % y 66 % de los trabajadores, respectivamente, están sindicalizados) tienen una mejor calidad de vida que sus iguales que viven en países que no gozan de sindicatos fuertes (como los Estados Unidos y Turquía, donde solo el 10 % y 8 % de los trabajadores están afiliados a un sindicato).

Muchos economistas consideran que una de las razones por las que en las últimas décadas Estados Unidos se ha convertido en una sociedad más desigual, con una clase media más reducida, es por el declive de los sindicatos del sector privado. También consideran que una de las maneras importantes de mejorar la vida de los estadounidenses de a pie, es empoderando a los trabajadores y motivando el crecimiento de los sindicatos. Es por ello que el crecimiento de este nuevo movimiento sindical es tan importante y merece el apoyo de todos los que trabajan para mejorar la vida de los estadounidenses. Frecuentemente, la filantropía, las organizaciones sin fines de lucro, y el gobierno se encargan de subsanar los problemas sociales creados porque la gente no puede ganar suficiente dinero para ver por sí misma y su familia. Un movimiento sindical fuerte reducirá esa carga y permitirá al sector social y al gobierno enfocarse en otros asuntos urgentes. —ERIC NEE

Stanford SOCIAL INNOVATION Review

En Español

DAVID GÓMEZ Editor en Jefe SSIRñ | **PAMELA FLORES** Editora Adjunta SSIRñ | **MICHAEL GORDON VOSS** Director de Publicación SSIR | **ERIC NEE** Editor en Jefe SSIR

Comunicación Digital y Estrategia Redes Sociales	Carla Aguilar	Comité Editorial	Sebastián Gatica
Editor	Enrique Barillas	Comité Editorial	Luisa Fernanda Lindo
Comité Editorial	Camilo Cantor	Comité Editorial	Gorka Espiau Idoiaga
Comité Editorial	Claudia Ibarra	Comité Editorial	Jairo A. Ruiz

CONSEJO ACADÉMICO ASESOR DE SSIR

Paola Perez-Aleman, *Universidad McGill*; Josh Cohen, *Universidad de Stanford*; Alnoor Ebrahim, *Universidad Tufts*; Marshall Ganz, *Universidad de Harvard*; Chip Heath, *Universidad de Stanford*; Andrew Hoffman, *Universidad de Michigan*; Dean Karlan, *Universidad de Yale*; Anita McCahan, *Universidad de Toronto*; Lynn Meskill, *Universidad de Stanford*; Len Ortolano, *Universidad de Stanford*; Francie Ostrower, *Universidad de Texas*; Anne Claire Pache, *Escuela de Negocios ESSEC*; Woody Powell, *Universidad de Stanford*; Rob Reich, *Universidad de Stanford*

CENTRO DE FILANTROPÍA Y SOCIEDAD CIVIL DE STANFORD

Co-Directores de la facultad	Directora Ejecutiva	Equipo PACS
Woody Powell	Carla Eckhardt	Cristina Alfonso, Erinn Andrews, Haifa Badi-Uz-Zaman, Lucy Bernholz, Sawako Sonoyama Clarin, Valerie Dao, Kathryn Davis, Davey Kim, Lisa Kohara, Elyse Lee, Heather Lord, Joe Mernyk, Toussaint Nothias, Niithya Magal, Djurdja Jovanovic Padejski, Nathaniel Persily, Heather Robinson, Christian Seelos, Rebecca Shamash, Priya Shanker, Eva Woo
Rob Reich		
Robb Willer		

CONSEJO CONSULTIVO DEL CENTRO DE FILANTROPÍA Y SOCIEDAD CIVIL DE STANFORD

Presidenta	Miembros
Laura Arrillaga-Andressen	Herbert A. Allen III, Laura Arnold, Roy Bahat, Ted Janus, Karla Jurvetson, Kathy Kwan, Xin Liu, Carter McClelland, Felipe Medina, Kim Meredith, Jeff Raikes (ex officio), David Siegel, Liz Simons, Darren Walker, Yilan Zhao

SSIR ONLINE

SELECCIÓN DE CONTENIDO EXCLUSIVO EN ssires.tec.mx



Síguenos en Twitter
@ssirespanol o twitter.com/ssirespanol
Síguenos en Facebook
@ssirespanol o facebook.com/ssirespanol
Síguenos en LinkedIn
ssir.org/linkedin



Alumnas en Deogarh (India) aprenden sobre salud e higiene menstrual.

Invertir en salud menstrual

Debería ser fácil ayudar a mujeres y niñas con la menstruación, sin embargo, quinientos mil millones de ellas alrededor del mundo todavía carecen del apoyo que requieren para sobrellevar sus periodos con seguridad y confianza. Como explican Cristina Ljungberg y Sue Coates, el estigma es solo una parte del problema. Debido a que la salud y la higiene menstrual afecta a múltiples sectores —como la salud, la educación y la conservación del medio ambiente— el problema social que representa es demasiado complejo para resolverlo sin intervenciones proactivas, centradas, sistémicas y colaborativas. En su artículo titulado “Investing in Menstrual Health Is an Investment in Global Health” (“Invertir en salud menstrual es invertir en salud global”), Ljungberg y Coates presentan el tipo de programa que sí funciona, desde preparar el escenario para el éxito hasta crear soluciones a largo plazo.

En línea: “Invertir en salud menstrual es invertir en salud global” por Cristina Ljungberg y Sue Coates

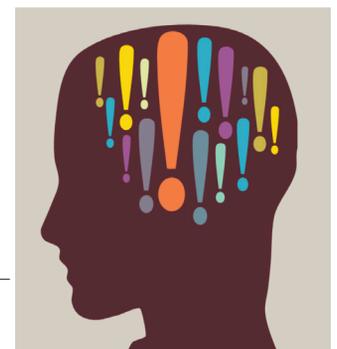
Volverse Virtual

La pandemia de COVID-19 no solo se ha cobrado más de un millón de vidas alrededor del mundo, también ha trastocado las fuentes de financiamiento que mantienen funcionando a las organizaciones no lucrativas, al tiempo que ha aumentado la demanda de muchos de sus servicios. Las donaciones han descendido, y los eventos para recaudar dinero de manera presencial han sido cancelados para evitar la propagación del virus, lo que deja a las organizaciones luchando para cumplir sus compromisos financieros, mediante el uso de herramientas digitales como Zoom y Slack.

Las organizaciones no lucrativas pueden encontrar ayuda de una fuente inesperada: la industria de la información. Durante años, la disminución de los ingresos por publicidad y otros cambios provocados por la internet, han llevado a cierres masivos de medios locales y al despido de decenas de miles de periodistas. Pero muchas organizaciones de noticias sin fines de lucro y con un presupuesto ajustado, han emergido para llenar el vacío, y han mostrado un conocimiento digital del cual carecían sus predecesores. En “Lessons on Running Virtual Events from Nonprofit News Organizations” (Lecciones sobre la realización de eventos virtuales

de organizaciones de noticias sin fines de lucro), el académico en periodismo de negocios, Jake Batsell explora sus experiencias al realizar eventos virtuales e identifica las mejores prácticas que ayudarán a las organizaciones sin fines de lucro de todo tipo a encontrar su camino en el nuevo e intrépido mundo digital.

En línea: “Lecciones sobre la ejecución de eventos virtuales para organizaciones noticiosas sin fines de lucro” por Jake Batsell



El desempoderamiento del pensamiento positivo

Cada vez más organizaciones sin fines de lucro reconocen que fomentar equipos más diversos e inclusivos puede impulsar la colaboración, resiliencia e innovación, así como incrementar su impacto social. Pero hacerlo bien requiere prestar atención a los detalles y a veces también trabajar de maneras no muy intuitivas. En “How a Lack of Negative Criticism Can Make NGO Employees Feel Unsafe” (“Cómo la falta de críticas negativas puede hacer que los empleados de una ONG se sientan inseguros”), Gali Cooks describe cómo el promover una cultura organizacional demasiado positiva, de hecho, puede hacer que los empleados se sientan psicológicamente inseguros. Según explica, las organizaciones deben esforzarse en dar a los empleados retroalimentación tanto positiva como negativa, así estos pueden sentirse cómodos al compartir opiniones potencialmente impopulares. Como resultado, los equipos estarán mejor preparados para evaluar de forma crítica y constructiva su rendimiento, mejorándolo durante el proceso. ■

En línea: “Cómo la falta de críticas negativas puede hacer que los empleados de una ONG se sientan inseguros” por Gali Cooks

QUÉ HAY DE NUEVO

NUEVAS APROXIMACIONES AL CAMBIO SOCIAL

Después de recoger el polen, dos polinizadores mecánicos de Edete dispersan el polen seco en los almendros.

MEDIO AMBIENTE

Salvar a las abejas

POR LUKE O'NEILL / TRADUCCIÓN DE LETICIA NERIA

Una tercera parte de la dieta humana, según el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (USDA por sus siglas en inglés), depende de plantas polinizadas por insectos. Y las abejas hacen la mayor parte de ese trabajo.

Pero las abejas productoras de miel están en peligro. Los ácaros parásitos, los pesticidas, y el colapso de sus colonias sin causa aparente, fenómeno llamado problema de colapso de colonias (CCD por sus siglas en inglés), están provocando la mala salud de las abejas y la disminución de su población en todo el mundo.

En un esfuerzo por salvar a las abejas y reforzar el suministro mundial de alimentos, Edete, una empresa de tecnología agrícola con sede en Israel, se ha propuesto reducir la presión sobre las abejas al ayudarles con la polinización de los cultivos. Desde su fundación en 2016, Edete ha

desarrollado y probado un proceso de polinización artificial mediante polinizadores mecánicos que pueden operar día y noche.

“Creemos que la humanidad debe hacer todo lo que esté a su alcance para preservar las poblaciones de insectos”, dice la cofundadora de Edete, Keren Mimran. “Sin embargo, mientras se necesite más tierra agrícola para sostener el constante crecimiento de la población mundial, esto a expensas del hábitat natural de los insectos y otros animales, y mientras también se necesite el uso de pesticidas y herbicidas, los cuales son perjudiciales para las abejas y los insectos, nuestra seguridad alimentaria necesita de un reemplazo tecnológico”.

El proceso de polinización artificial de Edete incluye tanto la recolección como la dispersión del polen. Primero, las flores se cosechan mecánicamente; el polen es separado cuidadosamente para

mantener su capacidad de germinar semillas.

“Cuando llega la época de floración, los polinizadores mecánicos de Edete dispersan el polen seco y cargado electrostáticamente en los árboles, siguiendo el contorno de cada árbol mediante sensores lidar [luz láser] y vectores de aire controlados, lo que permite que se produzca la fertilización”, explica Mimran.

Con base en cuatro años de pruebas de campo, Edete ha demostrado que sus polinizadores mecánicos pueden asegurar y aumentar el rendimiento de los cultivos. Edete espera que sus polinizadores eviten la exposición de las abejas a pesticidas y herbicidas, así como prevenir el que los apicultores deban transportar a las abejas por largas distancias, un viaje que las aleja de fuentes de nutrición establecidas y que genera angustia para colonias enteras.

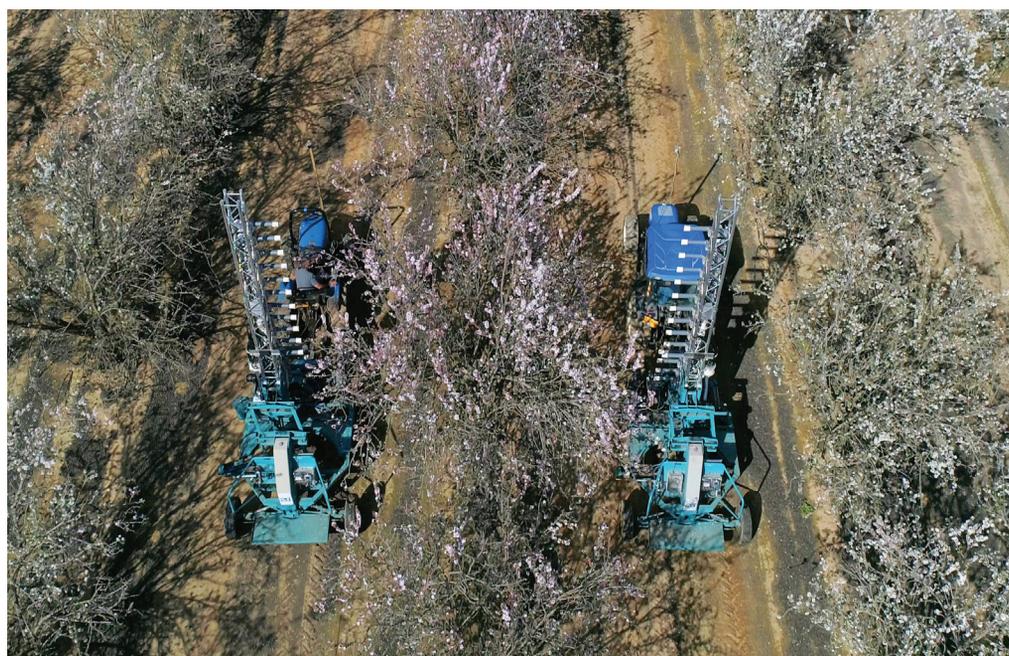
Edete está financiada por inversores ángel, por una comunidad colectiva de kibutz en Israel, y por subvenciones de la Innovation Authority (Autoridad de

innovación) de dicho país. En 2017, a manera de programas piloto, expandió sus pruebas a varios acres en Israel y Australia. En agosto de 2018, la compañía comenzó a trabajar en Australia debido a que es el segundo lugar en cultivo de almendra, solo detrás de Estados Unidos; y a que su ubicación en el hemisferio sur también le permite a Edete duplicar sus periodos de prueba, ya que los almendros florecen solo una vez al año en cada hemisferio.

“En pruebas de campo a pequeña escala en Israel, hemos conseguido aumentar la producción de almendras como manera de reemplazar totalmente la polinización por abejas y hemos conseguido demostrar un aumento en la producción de almendras como complemento de la polinización por abejas en un huerto de pocos acres en Israel”, dice Mimran. Edete produjo un banco de polen por primera vez en Australia, en agosto de 2019, y había planeado un piloto completo de polinización artificial en agosto de 2020; pero este se pospuso debido a la COVID-19. A pesar de los contratiempos por la pandemia, Edete planea recurrir a contratos remunerados con productores de almendra para 2023.

Durante la pandemia, Edete ha medido su éxito al probar su tecnología patentada; al aumentar la escala de sus pruebas de ramas a árboles completos, de medio acre a acres completos, y al mostrar resultados reiterados de crecimiento de la producción.

Sin embargo, las nuevas tecnologías generan advertencias e incertidumbres. Mark Winston, biólogo de la Universidad Simon Fraser, quien ha dedicado



LUKE O'NEILL Luke O'Neill es el propietario de Genuine Communications. Ayuda a los directores de marketing, a los fundadores y a sus equipos de marketing a crear marcas comerciales y atraer clientes ideales.

PAYAL MOHTA es una periodista independiente con sede en Mumbai, India. Su trabajo se ha publicado en medios como The Guardian, Al Jazeera y el South China Morning Post. Puedes leer su trabajo en www.payalmohta.com.

📍 *The Good Shop, que forma parte del museo de la moda en Ámsterdam de Fashion for Good, es una experiencia de un espacio comercial construido temáticamente para reflejar los problemas a los que se enfrenta la industria de la moda*

su carrera a estudiar a las abejas, menciona que a menudo se introducen nuevas prácticas agrícolas antes de que se hayan estudiado sus efectos secundarios.

Una de las preocupaciones es la sensibilidad de las abejas al movimiento. “Máquinas que zumban del tamaño de un depredador afectarían a las abejas en su búsqueda de flores”, apunta Winston. Depender de manera excesiva de la tecnología también puede tener sus peligros. “Para la polinización, las abejas han evolucionado junto con las flores por más de 100 millones de años. Durante ese tiempo, su servicio de polinización se ha perfeccionado”, dice Winston. “Quizá, una mejor estrategia sería optar por sistemas agrícolas más sustentables que integren a las poblaciones de abejas sanas con el manejo de los cultivos.”

No es sorpresa que el mercado para asegurar y mejorar el rendimiento de los cultivos sea enorme. Tan solo en el Valle Central de California, en el verano las abejas producen una cosecha que genera más del 80% de la producción mundial de almendra. En 2018, California produjo más de 5 mil millones de dólares en almendras, según el departamento de alimentos y agricultura.

Y ese es solo un cultivo. El proceso de polinización artificial de Edete podría potencialmente ser utilizado para polinizar cultivos de cereza, manzana y pistachos, mientras protege y salva a miles de abejas en el proceso.

ARTES Y CULTURA

El Futuro de la Moda

POR PAYAL MOHTA

La industria de la moda tiene un problema de contaminación. Esta industria mundial de 2.5 billones de dólares aporta entre el 20 y el 35 por ciento de los flujos de microplásticos al océano y reutiliza menos del 1 por ciento de los 53 millones de toneladas de textiles que produce anualmente.

Para hacer frente a este problema, Fashion for Good, con sede en Ámsterdam, creó el Good Fashion Fund (GFF), el primer fondo de inversión centrado exclusivamente en el fomento de las colaboraciones entre la moda y la tecnología.

Presentado en septiembre de 2019, el GFF es uno de los tres programas de Fashion for Good que aprovechan la tecnología para transformar la industria de la moda y hacerla más sostenible sin sacrificar los beneficios. Uno de ellos es una aceleradora de empresas; el segundo es un centro de información; y el tercero, el GFF, invierte en la aplicación de tecnologías de vanguardia para ayudar a los fabricantes de textiles y prendas de vestir del sudeste asiático (concretamente, India, Bangladesh y Vietnam) a escalar al tiempo que reciclan y utilizan menos energía.

Fashion for Good ha destinado un total de 60 millones de dólares para el GFF, con un rango de inversión de entre 1 y 5 millones de dólares por beneficiario, que repartirían en un periodo de tres a siete años. Los préstamos están



destinados a los pequeños y medianos fabricantes, que por lo general carecen tanto de las finanzas como de los conocimientos necesarios para hacer sostenibles sus procesos de producción.

Para el director de la GFF, Bob Assenberg, la unión particular del fondo entre la tecnología respetuosa con el medio ambiente y la producción textil llena un vacío importante en la industria.

“A diferencia de otras industrias, gran parte del trabajo en el sector de la confección se sigue realizando mediante mano de obra”, explica, “por lo que los cambios en la adopción de nuevas tecnologías son relativamente menores”.

Entre las iniciativas que se están estudiando actualmente para el GFF figuran la estadounidense SeaChange Technologies, que ha creado un sistema de tratamiento de aguas residuales en un solo paso para los fabricantes de textiles y prendas de vestir; la israelí Sonovia, que utiliza una tecnología basada en ultrasonidos para hacer que las fibras textiles sean más duraderas y reutilizables;

y la holandesa DyeCoo, que ha desarrollado un proceso de tinción sin agua.

También se está considerando la posibilidad de invertir en Yee Chain International, un fabricante de tejidos y espumas de caucho con fábricas en Taiwán, Vietnam, Indonesia y China. La empresa quiere innovar para “reducir esos costos” y ser “más amigable con el medio ambiente”, dice Martin Su, responsable de sostenibilidad de Yee Chain.

“El Good Fashion Fund se adapta a nuestros objetivos fundamentales de ser más circulares [eliminar residuos y reutilizar recursos] en nuestras operaciones”, dice Su.

Para Fashion for Good, la inversión del GFF en soluciones sostenibles abarca “cinco bienes” que los fabricantes de ropa, en un plan de acción conjunto, deben acordar cumplir para recibir un préstamo del GFF. Este plan hace sugerencias para mejorar sus cadenas de suministro en estos cinco bienes: materiales buenos que sean seguros y estén diseñados para el reciclaje

QUÉ HAY DE NUEVO

VICTORIA A. BROWNORTH es una periodista nominada al Premio Pulitzer y ganadora del Premio de la Society of Professional Journalists cuyo trabajo ha aparecido en The New York Times, Los Angeles Times y The Philadelphia Inquirer, entre otras publicaciones.

y la reutilización; una economía buena que sea circular y beneficie a todos; energía buena que sea renovable y limpia; agua buena que sea limpia y esté disponible para todos; y vidas buenas, que garanticen condiciones de vida y de trabajo seguras y dignas para los empleados.

“Si los fabricantes no aplican el plan de acción durante la vigencia de su préstamo, tenemos derecho a declarar un caso de incumplimiento” y tenemos derecho legal a un reembolso del saldo pendiente, dice Bernadette Blom, jefa de relaciones con los inversores del GFF.

Los dos principales inversores son el socio fundador de Fashion for Good, la Fundación Laudes, y la incubadora “techstyle” de Hong Kong The Mills Fabrica.

“Decidimos convertirnos en inversores del Good Fashion Fund para impulsar la adopción de tecnologías sostenibles en los fabricantes y sus cadenas de suministro”, afirma Alexander Chan, codirector de The Mills Fabrica. “Esta misión social está bien coordinada con nuestra propia visión de crear una plataforma de innovación abierta en la que innovadores, marcas, fabricantes e inversores puedan unirse para impulsar la industria”.

Sin embargo, Blom señala que encontrar “inversores afines” que confíen en el modelo no probado de GFF ha sido el mayor reto de la organización.

COVID-19 ha agravado este reto. La pandemia mundial ha desestabilizado la industria de la moda y, en consecuencia, ha retrasado los planes del fondo con los posibles fabricantes. Una de las principales razones de estos

retrasos, explica Assenberg, es que “la mayoría de los fabricantes están centrados en recuperar la normalidad en sus operaciones y en dar prioridad al bienestar de sus trabajadores.”

Pero Assenberg sigue siendo optimista y cree que los planes de acción se reanudarán a finales de este año, una vez que los fabricantes reanuden la producción. Atribuye su perspectiva positiva al hecho de que todos los inversores originales han permanecido a bordo, y juntos continúan las conversaciones con su red de fabricantes sobre los objetivos de sostenibilidad a largo plazo.

“El Good Fashion Fund”, dice, “tiene la paciencia de trabajar en este tipo de situaciones”.

SALUD

Centrar la discapacidad en la atención médica

POR VICTORIA A. BROWNORTH

Mil millones de personas en el mundo, 15 % del total de la población, tienen una discapacidad. No obstante, la escasez de investigación y recursos ha encubierto el problema y agravado las desventajas que enfrentan.

La iniciativa The Missing Billion (Los mil millones faltantes) busca terminar con el déficit en atención médica para personas

con discapacidad en el 2030, como parte del Objetivo de Desarrollo Sostenible 3 de las Naciones Unidas para “garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades”. El proyecto “surgió cuando reconocimos el abandono fundamental a las personas con discapacidad en la atención médica global”, explica Hannah Kuper, cofundadora, epidemióloga y directora del International Centre for Evidence in Disability (Centro Internacional de Recopilación de Evidencia sobre la Discapacidad) en la London School of Hygiene Tropical Medicine (LSHTM) (Escuela de Higiene y Medicina Tropical de Londres).

La inspiración para esta iniciativa vino de The Missing Billion Report (Reporte sobre los mil millones faltantes), un estudio del 2019 del cual Kuper es coautora junto con Phyllis Heydt, directora en la Oficina de la Organización Mundial de la Salud (WHO) Embajadora para la estrategia global, con apoyo de un comité directivo de personas de UNICEF, las Olimpiadas Especiales, la Alianza de las Naciones Unidas para Promover los Derechos de las Personas con Discapacidad, entre otras instituciones. Además de detallar los retos que presentan las personas con discapacidad para tener acceso y recibir atención médica, el reporte ofrece recomendaciones para que los gobiernos eliminen las barreras a los servicios de salud y garanticen el acceso a tecnologías de asistencia y servicios de rehabilitación.

El documento incluye una gran cantidad de datos sobre el estado de los servicios de salud

y el acceso a estos en la comunidad global con discapacidad. “Las personas con discapacidad tienen tres veces más probabilidad de que les sea negado el servicio médico, y cuatro veces más de ser maltratadas, incluyendo discriminación y abuso, por el sistema de atención médica”, menciona el reporte. “Ellos tienen un 50 % más probabilidad de sufrir una crisis o costo de salud catastrófico, y es entre dos y cuatro veces más probable que padezcan enfermedades crónicas que necesitan de constante apoyo, como VIH/SIDA o diabetes. Además, las personas con discapacidad tienen el doble de probabilidad de morir por falta de los servicios más básicos en comparación con las personas que no tienen una discapacidad.

Un año después de la publicación del reporte, Heydt y Kuper se asociaron con Mari Tikkanen, cofundadora de la compañía de innovación social Scope Impact, y con Ola Abu Alghaib, gerente de políticas y derechos en la Alianza de las Naciones Unidas para los Derechos de las Personas con Discapacidad, para establecer la iniciativa Missing Billion. La iniciativa busca transformar los sistemas de salud a nivel mundial para el 2030, estableciendo el objetivo de que 20 gobiernos nacionales hagan sus planes de salud totalmente accesibles e inclusivos para las personas con discapacidad, así como asegurarse que todos los agentes, inversionistas y financiadores de servicios médicos, se acerquen a su trabajo con una perspectiva hacia la discapacidad que ponga en el centro a esta comunidad marginada.

Con el fin de implementar esta perspectiva de la discapacidad, la

→ La editora jefe del 19th's, Errin Haines, hace una aparición en televisión en Selma, Alabama el 7 de marzo de 2020, en el aniversario del Domingo Sangriento, para hablar de las primarias del supermartes.

iniciativa trabaja con personas con discapacidad para identificar las lagunas, construir evidencia, y reunir las mejores prácticas para “cocrear nuevos servicios y modelos de entrega a través de un acelerador de innovación, así como hacer campañas y mover fondos para este trabajo crítico”, dice Tikkanen. El acelerador se enfoca en el mapeo global, la creación de capacidades y el diseño de escala para generar soluciones.

La iniciativa busca apuntar las deficiencias en el acceso a la salud a través de su kit de herramientas para el diagnóstico y mejora, diseñado específicamente para que ministerios gubernamentales y departamentos de salud de todo el mundo hagan un balance y prioricen las intervenciones para ampliar el acceso a los servicios de salud. El kit de herramientas, según explica Heydt, “incluye un marco de trabajo e indicadores que se pueden aplicar para evaluar y medir la situación de un país en lo que refiere a la atención médica para personas con discapacidad, con un plan para llevar a cabo las mejores prácticas para cada parte del marco de trabajo del sistema de salud, que después puede ser utilizado por los gobiernos para desarrollar estrategias de mejora”.

Este año, el kit de herramientas se está probando en lo que Heydt llama un “piloto-suave” de la iniciativa, para evaluar los indicadores existentes de demandas de servicios de salud (accesibilidad y asequibilidad) y suministro (instalaciones y servicios). La prueba se está llevando a cabo “con investigadores asociados de LSHTM en Brasil, Las Maldivas y Sudáfrica”, comentó Heydt.

Para Tikkanen, la iniciativa

es personal: “El ser testigo de cómo los servicios de salud le fallan continuamente a mi hija con discapacidad, y conocer sobre la negligencia sistémica de las necesidades de salud del 15 % de nuestra población mundial, me llevó a Phyllis, Hannah y Ola, y a cofundar la iniciativa”.

Actualmente, las cofundadoras están autofinanciando por completo la iniciativa, pero buscan activamente inversiones a través de sus conexiones y redes personales.

“Esto se trata más de un viaje que de un destino”, dice Kuper. “Nunca sentiremos que hemos llegado a la cúspide de la inclusión, pero buscaremos constantemente hacerlo mejor”.

SERVICIOS SOCIALES

Noticias con Perspectiva de Género

POR HILARY WEAVER

Cuando Emily Ramshaw era la jefa de edición del *Texas Tribune* en 2019, tuvo la idea de comenzar una publicación sin fines de lucro y apartidista que cubriera los temas que representan al grupo demográfico más numeroso del electorado estadounidense: las mujeres. Ramshaw quería contar historias sobre las preocupaciones de las mujeres y poner sus voces al frente de la conversación política. Con su colega Amanda Zamora, entonces directora de audiencias del *Tribune*, cofundó *The 19th* (La



19va), una redacción que ayuda a las mujeres a ser “participantes iguales en la democracia”, según menciona Zamora.

The 19th se dedica a informar en profundidad sobre temas importantes para las mujeres, especialmente la atención de la salud, ya que según la encuesta de 2018 del Gender Watch Project (Proyecto Observatorio de Género) es el asunto que más priorizan las mujeres frente a los hombres.

En el periodo previo a la elección de 2016, “vimos una escasez del tipo de cobertura que sentimos que queremos y necesitamos en nuestra democracia”, menciona Zamora. [Emily y yo] hemos trabajado en redacciones fantásticas con reportajes increíbles, ya sea de política o legislación, [pero] queremos ver un enfoque más dedicado a la intersección de las políticas y las legislaciones de género. No queremos que nuestra cobertura sea la excepción; queremos que sea la regla”.

The 19th es nombrada en honor a la enmienda 19, la cual concedió a las mujeres estadounidenses el derecho al voto. La ratificación de la enmienda celebró su centenario en agosto pasado. El asterisco en su logotipo reconoce que, sin embargo, dicho derecho constitucional ha sido accesible principalmente a las mujeres blancas;

que las prácticas de represión racista y las leyes han prohibido a las mujeres de color acceder a este derecho.

En sus primeros cuatro meses de operación, *The 19th* recaudó 7 millones de dólares y reunió 700 miembros fundadores, que donaron hasta 1 millón de dólares. Los miembros incluyen organizaciones filantrópicas como Rockefeller Philanthropy Advisors, Reproductive Health and Women’s Rights Collaborative, y la Fundación Ford, e individuos como la cineasta Abigail Disney y la filántropa y cofundadora sin fines de lucro Kathryn Murdoch.

La Fundación Ford se convirtió en donante debido a que su compromiso con la igualdad de género coincide con la misión de *The 19th*. “[Tenemos] un trabajo continuo [sobre] la equidad de género que incluye investigaciones y conferencias, así como subvenciones a redacciones, y nos emocionó escuchar acerca del concepto de *The 19th*”, explica Farai Chideya, responsable de programas de la Fundación Ford.

Al momento de su lanzamiento, el personal de *The 19th* estaba integrado por doce personas. Sin embargo, incluso durante la pandemia de COVID-19, ha continuado su expansión. Zamora y Ramshaw han contratado reporteros para que cubran

QUÉ HAY DE NUEVO

HILARY WEAVER Hilary Weaver (@hilary_weaver) es una escritora independiente con sede en Nueva Inglaterra. Cubre la intersección de género y política, entretenimiento, temas queer y cultura pop.

distintos temas que incluyen salud femenina, economía, gobierno y legislaturas estatales, de cara a las elecciones de 2020.

Errin Haines, la editora general de *The 19th*, sabe que muchos lectores no están obsesionados con la política como ella, y piensa que estarán más satisfechos con historias informadas de manera comprensiva que no se enfocan en la agresiva y superficial “política a manera de carrera de caballos”. La técnica del ciberanzuelo (clickbait) tampoco es bienvenida.

En vez de esto, Haines comenta que su objetivo es “contar historias que representen a mujeres de distintas razas, de diferentes orígenes socioeconómicos, [y] de

distintas geografías”. Su objetivo es asignar artículos que se enfoquen en los problemas en vez de en las encuestas electorales, y que planteen preguntas como “¿de qué manera definimos la elegibilidad, y qué tanto está relacionada con la raza y el género?”. Ella explica que este tipo de preguntas y artículos ofrecen “una conversación que centra a los votantes e informa[rá] sobre políticas públicas”.

Con la pandemia global consumiendo el ciclo de noticias, *The 19th* ha dado un vuelco para contar historias sobre cómo la COVID-19 ha afectado a las mujeres. Por ejemplo, cómo el virus ha sido aprovechado por los políticos para limitar los derechos reproductivos.

También ha comenzado a documentar a las mujeres de primera línea, desde las que trabajan como proveedoras de cuidados de la salud, hasta aquellas que realizan labores educativas y sociales para personas necesitadas. Presentados en la serie “Retratos de una pandemia”, en colaboración con *The Philadelphia Inquirer*, estos artículos destacan las acciones de liderazgo, valentía e ingenio durante la crisis de COVID-19.

The 19th también revisa cómo la pandemia ha afectado al voto de las mujeres, no binarios y transgénero en las elecciones en Estados Unidos, al centrarse en el acceso y la supresión del voto.

Ya sea que la COVID-19 resurja

o no, *The 19th* promete ser “un destino para todas las mujeres que quieran comprometerse cívicamente sin importar su política”, dice Haines. “Todas ellas necesitan poder verse reflejadas en lo que estamos hablando, en las conversaciones que intentamos fomentar entre el electorado, con las mujeres [que son] la mayoría del electorado”.

**Stanford SOCIAL
INNOVATION Review**
En Español

hace un llamado a toda persona interesada en temas de innovación social, a presentar propuestas de artículos para nuestra revista.

Buscamos publicar artículos sobre:

- Conocimientos prácticos, procesables, innovadores y respaldado por ejemplos que ayuden a las organizaciones a hacer mejor su trabajo.
- Ideas interesantes, originales e importantes sobre innovación social.
- Nuevas perspectivas sobre ideas ya existentes.
- Organizaciones o proyectos que sean innovadores en sus prácticas.
- Investigaciones o experiencia sustancial con cierto tema relacionado a la innovación social que se puedan poner en práctica.
- Soluciones nuevas y creativas a un problema social, ambiental u organizacional. Una nueva perspectiva que ilumine el problema y ayude a informar la toma de decisiones.

Si estás interesado en participar, visita nuestra guía de publicación en ssires.tec.mx/guia-de-publicacion

Trabajadores minoristas y restauranteros participaron en el 2016 en la marcha Jobs With Justice en Washington, DC.

INFORME DE CAMPO

PERFILES DE ACCIONES INNOVADORAS

El poder de la negociación colectiva

La organización de derechos sindicales Jobs With Justice confía en su amplia red nacional para defender la justicia económica y social para los trabajadores.

POR TIM KEARY

Los trabajadores estadounidenses tienen menos poder de negociación hoy que en el siglo XX. Entre 1953 y 2012, la negociación colectiva en el sector privado se redujo del 25.7 por ciento al 6.6 por ciento. En la actualidad, Estados Unidos ocupa el puesto 20 en cobertura de negociación colectiva y densidad sindical entre 21 países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).

“La negociación colectiva es realmente la fuerza clave para combatir la desigualdad”, dice la directora ejecutiva de JWJ, Erica Smiley. “Les da [a los trabajadores] un canal para renegociar colectivamente sus salarios, sus rentas, sus tarifas, lo que sea”.

JWJ también utiliza la negociación colectiva para combatir la injusticia racial. “Hay algunas exclusiones raciales o racializadas bastante explícitas que todavía existen, no solo para los trabajadores migrantes, sino

Además, JWJ sirve como un recurso comunitario, incluso para los trabajadores que no son miembros del sindicato. Por ejemplo, cuando Rima Lawson, una oficial carpintera en Denver, Colorado, perdió su trabajo debido a los despidos, JWJ brindó apoyo profesional a pesar de que no formaba parte de un sindicato. A través de su programa de Equidad y Posibilidades en la Construcción (EPIC), afirma Lawson, pudo “conocer a otras mujeres de diferentes oficios”, quienes, debido a esta conexión, se dieron cuenta de que “compartían los mismos problemas en el trabajo” y pudieron “hablar sobre esos asuntos”. Para trabajadores como Lawson, JWJ proporciona una red de seguridad y una comunidad de apoyo invaluable. “Creo que es muy importante que haya alguien allí para representarlo a usted y a los demás como grupo, en lugar de tratar de representarse a sí mismo”, observa Lawson.

El papel de JWJ como organización activista y como comunidad de apoyo para los trabajadores mantiene su efectividad a pesar de que la cobertura sindical sigue disminuyendo. Una razón importante de la longevidad de la organización ha sido el uso de la colaboración como táctica para trasladar los problemas de los trabajadores al escenario nacional.

“NO SOLO TRABAJOS”

JWJ “surgió del dolor en 1986”, dice Larry Cohen, fundador de JWJ y ex presidente de Communications Workers of America (CWA). Ese año, un grupo de representantes de servicio al cliente del proveedor de telecomunicaciones MCI Communications, que tenían su sede en un centro de atención telefónica en Southfield, Michigan, se unieron a la CWA para protestar por las inalcanzables cuotas de ventas y las contrataciones de “puerta giratoria”.

MCI contraatacó cerrando el centro. Al buscar recursos legales, Cohen y el representante de los Estados Unidos, John Conyers, se reunieron con el presidente del Comité de Educación y Trabajo de la Cámara de Representantes de los Estados



Desde 1987, Jobs With Justice (“trabajos con justicia”, JWJ) ha negociado avances políticos y económicos para los trabajadores estadounidenses, desde aumentos salariales hasta cambios en los contratos. Al operar a través de su red nacional de coaliciones locales, la organización de derechos sindicales utiliza la negociación colectiva como su herramienta principal para proporcionar una plataforma nacional a los grupos marginados.

para los trabajadores negros en los Estados Unidos”, dice Smiley. “Hablamos de la negociación colectiva y las negociaciones contractuales como un terreno de lucha, porque mucho de lo que estamos tratando de hacer es obtener ganancias que no se tratan solo de ‘pagarnos más’, sino también de asegurarnos de que haya un espacio de oración para los empleados musulmanes en el lugar de trabajo, o para asegurarse de que haya accesibilidad lingüística para las personas si el inglés no es su primer idioma”.

TIM KEARY es un escritor y redactor independiente.

Unidos, Gus Hawkins. Pero Hawkins, recuerda Cohen, desestimó su preocupación y dijo que solo estaba interesado en “el desempleo en su distrito”. La respuesta de Cohen a este rechazo - “No solo necesitamos trabajos, necesitamos trabajos con justicia” - inspiró el nombre de la organización.

A medida que aumentaban los ataques a los derechos de negociación en los Estados Unidos, la CWA y otros sindicatos formaron lo que se convirtió en JWJ. “La premisa de Jobs With Justice son tres cosas, y la carta de compromiso es [su] sello distintivo: el derecho a organizarse, que significa principalmente el derecho de los trabajadores a organizarse en un sindicato, trabajos seguros y un nivel de vida decente”, explica Cohen.

En el primer evento oficial de JWJ en Miami, en julio de 1987, más de 11,000 personas se reunieron y recitaron el “El Compromiso de Trabajos con Justicia”. Dicho voto compromete a los miembros a participar al menos cinco veces al año para apoyar a otros organizadores.

En sus primeros años, tanto los sindicatos como los particulares financiaron a JWJ. “Hasta hace probablemente 10 años, todo era C4 [donaciones no deducibles de impuestos], como las llamamos; todo eran donaciones directas de sindicatos, dinero del tesoro”, dice Cohen, y agrega que “los grandes sindicatos que eran la base de la coalición a menudo daban \$100,000 al año”.

Sin embargo, a partir de 2013, las fundaciones de justicia social comenzaron a desempeñar un papel más importante en la financiación general de JWJ. Este apoyo compensó el declive tanto del poder sindical como de las contribuciones. Entre 2013 y 2016, JWJ recibió casi \$10 millones de parte de fundaciones, casi el doble de lo que recibió de los sindicatos, según la Cámara de Comercio de EE. UU.

Actualmente, el financiamiento de JWJ proviene de fundaciones, sindicatos, individuos y otras organizaciones. La Fundación Surdna, una organización benéfica que aboga por la reforma de la justicia social en

los Estados Unidos, ha otorgado a JWJ más de un millón en subvenciones desde 2013. La relación de financiamiento en curso se debe en gran parte a la extensa red de JWJ. “Continuamos apoyando a JWJ debido a su capacidad única para trabajar con varias partes interesadas en el movimiento laboral, [incluidos] sindicatos, centros de trabajadores, grupos de políticos [y] académicos”, dice Mekaelia Davis, directora del programa de economías inclusivas en Surdna.

“JWJ mantiene la capacidad de conectarse ágilmente y apoyar a los trabajadores sobre el terreno, al mismo tiempo que construye y participa en coaliciones de múltiples socios que abordan problemas grandes, peliagudos y complejos”, dice Davis. Esta capacidad se ha vuelto cada vez más importante, agrega Davis, porque “la naturaleza de la organización de los trabajadores se ha transformado en los últimos años a medida que los empleadores y las grandes corporaciones han cambiado las estructuras de empleo, [por ejemplo] tasas más altas de empleados contratados [y] un mayor uso de la tecnología.”

La Fundación Ford también ha sido uno de los principales financiadores de JWJ porque la valoran como un “nodo de la red” que “comprende claramente la importancia de la dinámica de poder y cómo afecta a los trabajadores”, dice José García, encargado de programa del equipo Future of Work(ers) de la Fundación Ford.

Una de las principales motivaciones para el apoyo de la Fundación Ford, más de \$4 millones desde 2013, es el enfoque estratégico de JWJ para implementar el cambio cultural y político. “Entienden el tema del poder como una caja de herramientas”, explica García. “Claramente, tenemos que organizarnos, pero también tenemos que saber sobre políticas e investigación, y tenemos que pensar en el cambio de la narrativa cultural”.

SOBREVIVIR A UN CLIMA ANTISINDICAL

Uno de los desafíos constantes de JWJ ha sido mantener campañas efectivas contra la creciente ola de sentimiento antisindical.

“En los Estados Unidos, ha habido un enfoque de varias décadas para socavar la democracia en el lugar de trabajo al erosionar los derechos sindicales, pero también en otros ámbitos como en las cuestiones de las tarifas estudiantiles”, dice Smiley. “Esas mismas personas han tratado de hacer retroceder las iniciativas de votación” y restringir “la capacidad de la mayoría para votar sobre un tema”. Con la corriente en contra de los sindicatos, las grandes empresas tienen pocos incentivos para participar en la mesa de negociaciones. “La escuela de pensamiento predominante entre las grandes empresas y corporaciones internacionales en este momento es que los sindicatos son un problema”, observa Smiley.

Para contrarrestar el declive del poder sindical, JWJ ha escalado construyendo asociaciones más sólidas y reformulando los derechos de los trabajadores desde la perspectiva de la justicia social.

Uno de esos socios es United for Respect, una organización sin fines de lucro que aboga por los trabajadores minoristas. “JWJ ha sido un socio clave para nosotros en la construcción de un vibrante movimiento laboral ascendente”, dice Andrea Dehlendorf, codirectora de United for Respect. JWJ ha colaborado al asistir a United for Respect para “movilizar el apoyo de la comunidad para los auxiliares de Walmart, que se estaban organizando desde adentro para transformar las condiciones laborales del minorista más grande del país”, explica Dehlendorf.

La asociación ha continuado durante varios años, no solo con los trabajadores de Walmart, sino también con otras causas. Recientemente, JWJ y United for Respect se han centrado en abordar las malas condiciones laborales en empresas multinacionales como Amazon. Los dos han trabajado juntos para lanzar Athena, una coalición de organizaciones locales y nacionales que busca organizar a los trabajadores para protestar por el juego político de Amazon para obtener exenciones fiscales, proporcionar condiciones de trabajo inseguras y extraer datos personales con fines de lucro.

INFORME DE CAMPO

↓ Rana Ahmad, fundadora de Atheist Refugee Relief, habla en un evento en Colonia, Alemania, en febrero de 2020.

JWJ también se ha orientado hacia el apoyo a los trabajadores migrantes. “No tienen ningún recurso real para cuando les roban los salarios y a menudo se encuentran en situaciones abusivas, tanto físicas como mentales, en las que no tienen ningún recurso contra esos empleadores”, dice Smiley. Y cualquier recurso que intenten podría resultar en una amenaza de deportación.

La respuesta de JWJ a la difícil situación de los trabajadores migrantes y las minorías raciales ha sido luchar mediante la negociación colectiva contra esas tácticas de “divide y vencerás”. Esto significa alentar a los trabajadores a tratar “las negociaciones contractuales como un terreno de lucha”, dice Smiley. JWJ brinda orientación estratégica sobre cómo organizar y promover campañas locales en las redes sociales, además de brindar acceso a los trabajadores a contactos de amplias coaliciones nacionales para que tengan el apoyo necesario para exigir un lugar en la mesa de negociaciones con sus empleadores.

En el mundo COVID-19, los esfuerzos de JWJ se han centrado en apoyar a los trabajadores afectados por el virus. A mayo de 2020, la organización ha recaudado más de \$ 200,000 para su fondo de solidaridad para trabajadores, que brinda ayuda directa en efectivo a quienes no pueden trabajar debido a la pandemia. También ha organizado una huelga de alquileres para presionar a los propietarios para que perdonen adeudos. A medida que Estados Unidos reabra lentamente su economía, la negociación colectiva ocupará un lugar destacado en la agenda, ya que los trabajadores tendrán que negociar dónde comienza y termina el distanciamiento social.

En términos pragmáticos, el trabajo de JWJ concluirá solo cuando se haya eradicado la injusticia, lo que significa que la lucha continuará indefinidamente, ya que los derechos pueden quitarse tan rápido como se ganan. Pero Smiley mantiene cierto grado de optimismo, porque, como ella dice, “todo es negociable”.

Protección para refugiados ateos

Una organización alemana sin fines de lucro ayuda a exmusulmanes buscando asilo a refugiarse de la persecución religiosa.

POR PRITI SALIAN

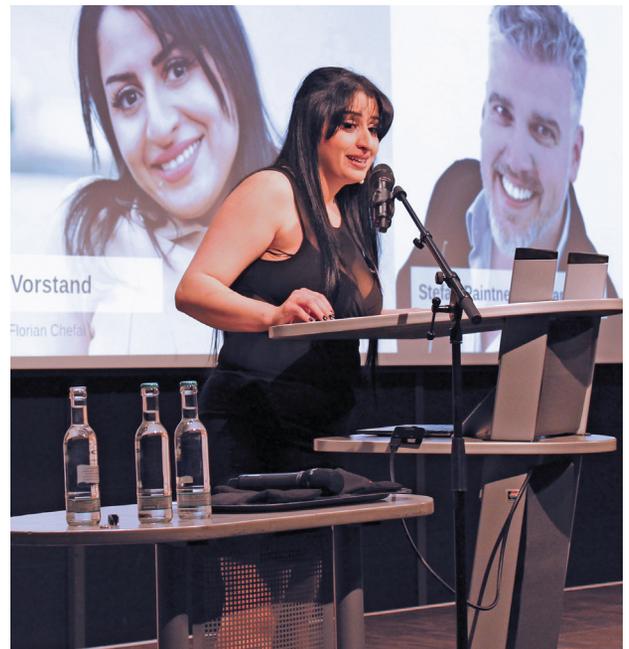
Cuando Worood Zuhair renunció al islam, su hermano amenazó con matarla. “Sabía que lo haría”, dice Zuhair. En una ocasión anterior la había golpeado tanto que le rompió la espalda. “Así que hui”.

Zuhair dejó su hogar en Karbala, Irak, en mayo de 2015. Se ocultó por varios meses en casas de acogida en Turquía y, después, en Portugal, pero de poco sirvieron porque seguía rodeada de musulmanes que la acosaban y amenazaban.

En febrero de 2016, una amiga le contó de Rana Ahmad, una refugiada saudita viviendo en Alemania que ha dedicado su vida a ayudar a exmusulmanes forzados a escapar de sus hogares.

“Le envié un mensaje a Rana y le pedí ayuda”, dice Zuhair. Ahmad le compró de inmediato unos boletos de tren para viajar de Porto, Portugal, a Colonia, en Alemania, donde Zuhair ha vivido como refugiada desde septiembre de 2016. La bióloga de 33 años sabe que nunca lo hubiera logrado sin la ayuda de Ahmad.

Aproximadamente un año después de ayudar a Zuhair, Ahmad cofundó Säkulare Flüchtlingshilfe, Asistencia a Refugiados Ateos (ARR por sus siglas en inglés), una organización sin fines de lucro. Lo hizo



junto con Stefan Paintner y Dittmar Steiner, dos alemanes residentes de Colonia, a quienes Ahmad conoció gracias a su activismo. La ONG tiene como base Colonia, pero ya cuenta con sedes a lo largo del país, en Hamburgo, Stuttgart y Múnich, además de otra en Viena, Austria, y juntas han ayudado a más de setenta refugiados de quince países a encontrar santuario en Europa.

Los ateos representan una creciente minoría entre los refugiados de países islámicos que han emigrado a Europa. Cientos de personas como Zuhair huyen de sus países por miedo a la persecución de sus familias y al procesamiento judicial del gobierno. Doce países islámicos, incluido Irak, de donde procede Zuhair, castigan la apostasía con la pena de muerte. La blasfemia también merece la

PRITI SALIAN es una periodista con sede en Bangalore que ha informado desde India, Alemania y Uganda sobre temas en derechos humanos, justicia social y cultura, con un enfoque en discapacidad, género y envejecimiento. Sus artículos han sido publicados por la BBC, The Guardian, National Geographic, Devex, CNN y otros medios.

pena capital en otros seis países, de acuerdo con el reporte “Libertad de pensamiento” emitido en 2019 por la ONG Humanists International.

Pero los problemas para los exmusulmanes no terminan al llegar a Europa. Si se descubre su ateísmo en los campos de refugiados, corren el riesgo de ser torturados y agredidos por otros residentes musulmanes. La mayoría vive con un miedo constante de que su paradero sea filtrado a la familia o a la embajada, pues entonces podrían ser encontrados y asesinados.

Ahmad ha sufrido estas formas de violencia. En 2015 se fugó de Riyadh, Arabia Saudita, para alejarse de su familia musulmana fundamentalista y de la represión de los derechos de la mujer por parte del islam. Ahmad, de 35 años, llegó a Alemania a finales de 2015 y pasó los primeros seis meses en un campo de refugiados a las afueras de Colonia, en donde fue continuamente acosada por otras mujeres musulmanas por no rezar diariamente ni ayunar durante el Ramadán. Cierta día, una mujer musulmana la agredió por vestir pantalones cortos y una camiseta. “Me sentí muy enojada”, dice Ahmad. “No había huido seis mil kilómetros para estar entre las mismas personas otra vez”.

En las semanas siguientes, se comunicó con Mina Ahadi, exmusulmana y activista iraní, quien fundó el Consejo Central de Exmusulmanes. Esta organización trabaja principalmente con ateos iraníes y se enfoca en mejorar el respeto a los derechos humanos en Irán. Ahadi ofreció a Ahmad una plataforma pública para hablar de su experiencia, y fue en este evento que Paintner escuchó el discurso de Ahmad y, después, le ofreció en renta un departamento para que pudiera alejarse de la hostilidad del campo de refugiados.

CREAR COMUNIDAD

A pesar de la fortuna de Ahmad al encontrar personas que la ayudaron, también notó que los alemanes tenían un gran desconocimiento de las dificultades sufridas por los refugiados ateos. Más

allá de la organización de Ahadi, nadie más ayudaba a los exmusulmanes que recién llegaban de diferentes países para asentarse en Alemania.

Al no haber una “comunidad o red confiable” para exmusulmanes que buscaban asilo en Alemania, Ahmad decidió crear una. Encontró a otros que pensaban similar a ella, como Paintner, quien sentía “un afán por hacer algo por los refugiados” después de que más de un millón llegaron a Alemania en 2015. Paintner es un activista por los derechos humanos y apoya a la fundación Giordano Bruno Stiftung (GBS), en donde conoció a Steiner, un programador computacional. Los dos habían hablado sobre cómo ayudar a los refugiados ateos. El encuentro con Ahmad los orientó acerca de cómo proceder.

“Al conocer a Rana entendí lo sencillo que era para mí ser ateo en Alemania y lo peligroso que era para alguien que renunciaba el islam”, recuerda Paintner. “Rana abrió las puertas para la creación de redes de exmusulmanes en países islámicos y esto facilita conectar con aquellos que necesitan una organización como la nuestra”.

Para finales de 2017, el trío había ofrecido asistencia a siete u ocho personas, incluida Zahair. Usaron su propio dinero para apoyar a más refugiados con comida, vivienda y trámites para el proceso de integración.

Alrededor de esta misma fecha, GBS analizaba la necesidad de tener una organización dedicada a la asistencia de los refugiados ateos. Al ver el trabajo de Ahmad, Steiner y Paintner, la GBS decidió invertir 10,000 euros (\$12,000 dólares) en su iniciativa, lo que aseguró el financiamiento necesario para iniciar y registrar a ARR como una ONG.

“La ayuda a refugiados en Alemania es provista, en gran medida, por organizaciones religiosas insensibles a lo que significa llevar una vida secular entre grupos dominados por una religión”, dice Michael Schmidt-Salomon, presidente de GBS. “Por esta razón, con frecuencia no son capaces de lidiar adecuadamente con el trauma de los refugiados sin religión”.

Actualmente, ARR depende del trabajo voluntario de sus 76 miembros, de los cuales 43 aportan una cuota voluntaria mínima anual de 60 euros (\$70 dólares). Es gracias a GBS; House of Resources, una organización con sede en Berlín; y otros donadores individuales, que ARR cubre el resto de su presupuesto de gastos, que varía entre 20,000 y 40,000 euros (\$24,000 y \$47,000 dólares estadounidenses).

AMENAZAS DE MUERTE

El trabajo de ARR comienza cuando alguien buscando asilo se acerca a ellos. Esta organización sin fines de lucro los ayuda a navegar por el proceso burocrático, un reto tremendo para estos individuos porque la Oficina Federal Alemana para la Migración y los Refugiados (BAMF) no considera la apostasía una razón válida para dar asilo. Lo anterior se acentúa si quien busca asilo proviene de un país considerado seguro o si las autoridades no observan una amenaza severa a la vida o los derechos del individuo.

“Hemos notado que las autoridades de la BAMF no están bien informadas acerca de las consecuencias de abandonar la religión en los países islámicos, probablemente a causa de los pocos casos de apostasía que reciben”, dice Paintner.

Por lo tanto, los intérpretes en la BAMF tienen un rol crucial, pues deben comunicar las historias de quienes buscan refugio con autenticidad y convicción. Sin embargo, algunos refugiados ateos han emitido quejas a ARR sobre intérpretes musulmanes que alteran los hechos debido a un conflicto de interés religioso. “Cuando leí la transcripción alemana de la entrevista realizada a un refugiado en la BAMF, encontré que el intérprete había omitido piezas clave de la conversación”, dice Paintner. ARR ha solicitado a la BAMF la presencia de intérpretes no musulmanes, como parte de una lista de acuerdos y consideraciones para los refugiados ateos.

Yahya Mustafa Ekhrou, quien huyó de la República Islámica de Mauritania, ha batallado más de dos años para conseguir asilo en Alemania. Incluso tiene la esperanza de

INFORME DE CAMPO

↓ Miles of Freedom, beneficiaria de Cycle, a través de su empresa social sobre jardinería emplea y forma a personas que han estado en prisión.

que la fetua emitida recientemente contra él, la cual permite a todo musulmán de su país asesinarlo, pueda ayudar con el trámite. “[ARR] ha explicado el proceso a mi abogado y lo mantiene al tanto de las novedades para fortalecer mi caso, por ejemplo, sobre cómo hace poco perdí mi nacionalidad debido a la fetua”, dice Ekhoul. ARR instruye a los abogados sobre por qué el ateísmo es un motivo creíble para solicitar asilo e informa a los refugiados sobre las leyes alemanas.

Esta organización sin fines de lucro también presenta una carta de respaldo ante la BAMF para fortalecer la solicitud de los refugiados potenciales. “Después damos seguimiento al estatus de la solicitud, para que las autoridades sepan que alguien está velando por ellos”, agrega Paintner.

Para Ekhoul, el mayor apoyo de ARR llegó cuando fue atacado en un campo de refugiados a inicios del 2020. Paintner pidió permiso a las autoridades del campo para que Ekhoul pudiera mudarse. Después, le encontró una vivienda temporal con otro miembro de ARR. Le tomó a Ekhoul casi cuatro meses encontrar un refugio seguro, porque una reubicación definitiva requiere de un permiso especial para quienes están en el proceso de solicitar asilo.

El ataque sufrido por Ekhoul no es único y ARR está en negociaciones con las autoridades para cambiar las políticas y así facilitar el traslado de aquellos que son amenazados por otros en los campos.

“Hemos solicitado a las autoridades de migración que, por seguridad, repartan a los exmusulmanes que buscan asilo por diferentes partes del país en vez de amontonarlos en el mismo lugar con sus compatriotas”, explica Paintner.

Una vez que los exmusulmanes salen de los campamentos, ARR solicita a la policía la protección de su información personal para prevenir que las familias, las embajadas o militares islámicos puedan encontrarlos.

Esta medida es particularmente necesaria para refugiados que han adquirido fama como activistas. Por ejemplo, Zuhair imparte conferencias a lo largo y ancho del país y tiene un rol muy activo en redes sociales educando

a otros iraquíes en temas relacionados a la represión religiosa y la misoginia. En consecuencia, recibe a diario cientos de amenazas de muerte. ARR ha ayudado a Zuhair y a otros activistas como ella con la asignación individual de un oficial de la policía, quien está disponible en caso de necesitar su ayuda.

ARR también apoya a los ateos en busca de asilo de otras formas significativas, aunque en apariencia pequeñas. Los miembros del equipo los acompañan a sus citas para asegurar que cuenten con la documentación apropiada, los conectan con doctores y terapeutas, les consiguen cursos de integración y los ayudan con las solicitudes para alquilar una vivienda.

“Es un alivio saber que cuento con el respaldo de alguien en caso de alguna eventualidad”, dice Mohamed Nofal, ateo egipcio en busca de asilo. ARR le obsequió una computadora portátil porque al llegar a Alemania no contaba con los recursos suficientes para hacerse de una.

La pandemia de COVID-19 ha obstaculizado la reubicación de refugiados, señala Paintner. Tampoco ha habido llegadas de nuevos refugiados en los últimos meses debido a las restricciones de circulación entre países.

A pesar de la pandemia, ARR podría asegurar a mediados de 2021 fuentes de financiamiento que les permitirían aumentar sus operaciones a lo largo de Alemania. “Con más fondos habría empleos remunerados y entrenamientos para las autoridades de BAMF y de los campos de refugiados, así como para políticos y ministros”, dice Steiner. Educar a quienes toman las decisiones sería un gran avance hacia los objetivos de la organización, sobre todo los de validar el ateísmo como una razón para dar asilo y formular políticas de seguridad para los refugiados seculares.

“Conforme crecemos como una sociedad más diversa, debemos trabajar en cómo podemos vivir todos juntos”, dice Paintner.

Un Retorno Garantizado

El Good Returns Cycle Program (“Programa de Ciclo de Buenos Retornos”) pretende complementar la filantropía corporativa al liberar beneficios para ayudar a las empresas sociales.

POR ADRIENNE DAY



ADRIENNE DAY es una periodista, escritora y editora con sede en Brooklyn. Cubre temas de impacto social, ciencia y cultura.

Richard Miles tenía sólo 19 años cuando fue encarcelado por un asesinato que no cometió. Quince años más tarde, en 2009, el estado de Texas revocó su condena y fue liberado. En 2012, Miles fue totalmente exonerado e indemnizado por el Estado. Esos dos años y medio entre su liberación y su indemnización le enseñaron a Miles acerca de los abrumadores obstáculos que enfrentan quienes han sido encarcelados.

“Cuando regresas de prisión a casa, el no tener una fuente directa de ingresos es una traba”, dice Miles al señalar lo desafiante de conseguir un empleo con antecedentes penales, incluso si estos han sido borrados. “Pero si es posible emplear a alguien recién excarcelado, las tasas de reincidencia bajan a alrededor del 2 por ciento”. La tasa actual de reincidencia en Texas es del 22.6 por ciento.

Miles usó parte de su indemnización en 2013 para lanzar Miles of Freedom (en español, “millas de libertad”, un juego de palabras con el nombre del fundador), una organización sin fines de lucro establecida en el sur de Dallas que ayuda a personas que han estado en prisión a encontrar empleo y vivienda. Como parte de su misión, la organización contrata a personas recientemente encarceladas para cortar el césped de los residentes de la zona. El negocio despegó, pero se estancó durante el verano de 2018: sus podadoras, que habían sido donadas, eran demasiado viejas para afianzar contratos más grandes. Miles necesitaba dinero para adquirir mejores equipos, pero “debido al grupo demográfico con el que trabajamos”, explica, “no mucha gente quería financiarnos o darnos un préstamo”.

Miles of Freedom no es un caso singular. Hay innumerables causas dignas que merecen apoyo financiero en forma de préstamos, pero los sistemas bancarios tradicionales están mal preparados para atender a muchas de ellas. El problema, dice Kyle Lukianuk, presidente de la empresa social Good Returns, es que nunca se aprovecha todo el capital. Las grandes corporaciones tienen los bolsillos llenos, pero una cantidad significativa de ese dinero se destina a propósitos filantrópicos

y se dona a organizaciones sin fines de lucro altamente visibles.

“Nos intrigó mucho la idea de intentar movilizar ese capital”, dice Lukianuk. Él y su socio comercial, el cofundador y director ejecutivo de Good Returns (“buenos retornos”), Salah Boukadoum, decidieron poner a prueba una idea: ¿podrían las corporaciones prestar sus ganancias sin intereses, en lugar de simplemente regalarlas? Si se desea un modelo de negocio sostenible, “no puedes regalar el cien por ciento de tus ganancias, si alguna vez esperas tener socios e inversores normales”, observa Boukadoum. “Pero puedes prestar cualquier monto de tus ganancias, hasta el cien por ciento. Tal vez se requiera un tipo de financiación peculiar, pero podrías hacerlo y cualquier otra persona también podría hacerlo”.

Con base en su experiencia con el lanzamiento de otra empresa social en 2008, Soap Hope (“Esperanza de jabón”), Boukadoum sintió que este plan podría funcionar. El modelo de negocio de Soap Hope era aparentemente simple: forjar relaciones con los fabricantes de jabón y comprarles jabón y productos para el cuerpo a precios de mayorista. Luego, venderlos e invertir el cien por ciento de las ganancias en préstamos sin intereses diseñados para organizaciones que empoderan a las mujeres. Soap Hope floreció y hoy es administrado por una organización que, en forma de un programa de capacitación laboral, atiende a personas con discapacidades intelectuales y de desarrollo.

El modelo comercial de Soap Hope, en cuanto prueba de concepto, estableció el prototipo para lo que ahora es el Good Returns Cycle Program (“Programa de ciclo de buenos retornos”), establecido en 2014. Si bien las grandes corporaciones a menudo tienen reservas de capital a la mano, también son notoriamente reacias a tomar riesgos. La misión de este programa es ayudar a las causas sociales y, al mismo tiempo, ayudar a las corporaciones a producir un impacto sostenible mediante la construcción de un fondo en el que se garantice que el dinero regresará a la corporación después de un año de apoyar

empresas sociales. Con la filantropía tradicional, siempre hay un límite en la cantidad que una empresa puede aportar para lograr su objetivo. Pero un préstamo “te da mucha más flexibilidad para desplegar capital”, dice Boukadoum, “porque sabes con certeza que con este programa cada dólar va a regresar”.

Good Returns construyó lo que ellos llaman una estructura de “garantía financiada” que permite a los inversionistas de impacto y a las fundaciones poner capital en un fondo que permanece invertido en el mercado. Con este se puede potencialmente obtener un retorno mientras sirve como garantía. En 2019, sus garantes recibieron un rendimiento anual neto sobre su capital. “Es una forma de eliminar todo riesgo financiero para la corporación”, dice Lukianuk, “y eso es importante porque le permite a esta hacer uso de otros recursos en lugar de sus donaciones filantrópicas”. El objetivo del Cycle Program no es reemplazar la filantropía corporativa, sino complementarla al liberar recursos financieros que se pueden movilizar en aras del bien social sin riesgos. Desbloquear estos recursos es fundamental para conseguir que más empresas financien el impacto social. “De esta manera, tienen la oportunidad de participar de manera significativa”, explica Lukianuk. “Reciben un rendimiento de su capital y también pueden generar impacto”.

DEL CONCEPTO AL PILOTO

Con el éxito de Soap Hope y otro par de pequeñas pruebas con empresas locales, el equipo de Good Returns (Lukianuk, Boukadoum y el director financiero Craig Tiritilli) tuvo su prueba de concepto. Para evaluar la viabilidad del programa con una suma mayor de dinero, llegaron a un acuerdo para ejecutar un programa piloto en 2019 con Orix USA, una empresa de servicios financieros con sede central en Dallas. La rama filantrópica de la corporación, la Fundación Orix, acordó proporcionar el monto total del préstamo de \$250,000.

“Antes de descubrir qué era exactamente el ciclo de retorno, pensamos que esto era algo que ninguna otra corporación estaba

INFORME DE CAMPO

haciendo”, dice Josh Mayfield, quien en ese momento era presidente de la junta de la Fundación Orix. (Dejó Orix en 2019 para comenzar su propio negocio). “Por primera vez, un grupo de contadores, CPA y personas nivel Wall Street pudieron realmente ejercitar sus cerebros oficinistas al mismo tiempo que ejercitaban su lado voluntarista”.

Inicialmente, Good Returns no tenía certeza de la cantidad de organizaciones sin fines de lucro a las que les haría préstamos y cómo distribuiría el dinero entre ellas. “Pasé mucho tiempo con Richard Miles y me quedé tan impresionado por lo que está haciendo Miles of Freedom, que queríamos darles todo el dinero”, dice Mayfield. “Pero Kyle dijo: ‘¡No puedes hacer eso porque ellos no pueden usarlo!’”. Esta observación fue importante: demasiado dinero podría abrumar a organizaciones sin fines de lucro más pequeñas como Miles of Freedom y desperdiciarse.

Por tanto, Good Returns y la Fundación Orix acordaron que la suma total se distribuiría entre tres organizaciones sin fines de lucro con sede en Dallas que los empleados de Orix elegirían por votación, tomando en cuenta sus respectivos tamaños y objetivos. Las tres organizaciones sin fines de lucro seleccionadas en 2019 fueron Miles of Freedom; Akola, una corporación de beneficio público y un híbrido sin fines de lucro que capacita y contrata a mujeres ugandesas precarizadas para hacer joyas, y PeopleFund, que proporciona préstamos y otros recursos a personas desatendidas para que puedan construir pequeñas empresas.

Miles of Freedom necesitaba especialmente dos cosas: equipo para podar de calidad comercial y una persona más en su personal. A lo largo del Good Returns Cycle Program, la organización recibió \$3,000 como un préstamo sin intereses a un año, lo cual fue suficiente para solucionar ambas necesidades. Como esto los abrió a contratos nuevos y más grandes, pudieron proporcionar estipendios diarios a 21 personas más del programa “transición al

empleo” de Miles of Freedom, diseñado para recién encarcelados. El beneficio neto de la organización sin fines de lucro también aumentó, de modo que pudieron devolver el préstamo antes de que terminara el año.

Otro beneficiario, Akola, recibió \$100,000 como préstamo sin intereses a un año. Con esos fondos, Akola pudo financiar la expansión de su negocio, llevar sus productos a minoristas de alta gama y contratar y capacitar a más mujeres como empleadas a tiempo completo con prestaciones y servicios sociales. “Sin el préstamo, hubiéramos tenido que decir no a esos minoristas”, dice Brittany Merrill Underwood, fundadora y presidenta ejecutiva de Akola. “Y nos habríamos quedado sin efectivo”.

Si bien muchas empresas participan en inversiones de impacto, Good Returns ha sido pionero en utilizar el mercado corporativo y alinear sus objetivos con objetivos sociales. Por ejemplo, el tercer beneficiario de 2019, PeopleFund, usó su préstamo de \$147,000 para ayudar a financiar a empresarios veteranos en Texas. “El modelo de Good Returns permite que el sector empresarial aproveche los recursos que tiene”, dice Andrea Levere, presidenta emérita de Prosperity Now, una organización sin fines de lucro con sede en Washington, DC dedicada a ampliar las oportunidades económicas para familias de bajos ingresos, y quien conoce el trabajo de Good Returns, pero no está relacionada con él. “Lo realmente emocionante de Good Returns es que están involucrando a las corporaciones de una manera que realmente vincula indicios a soluciones escalables”.

EL PODER DE LA ASOCIACIÓN

El equipo de Good Returns cree que el piloto de Orix demuestra que es hora de que más empresas proporcionen capital y más inversores de impacto y fundaciones asuman el papel de “garantía”. La COVID-19 también ha expuesto otras oportunidades para que el capital a corto plazo se despliegue de manera efectiva, concretamente a través de las

Instituciones Financieras de Desarrollo Comunitario (CDFI, por sus siglas en inglés), las cuales brindan servicios financieros a mercados desatendidos.

“Las CDFI otorgan préstamos a pequeñas empresas, pequeñas organizaciones sin fines de lucro y empresarios que quizás no puedan acceder al capital de los bancos tradicionales”, dice Lukianuk respecto a cómo están desempeñando un papel crucial en los esfuerzos de ayuda relacionados a la COVID-19. “Estamos finalizando una asociación para utilizar nuestra estructura de garantía y capacidad para una CDFI que proporciona recursos financieros y comerciales cruciales para las mujeres emprendedoras”.

El equipo de Good Returns planeó asistir al circuito de conferencias y foros con representantes de Orix para compartir resultados y promover ideas sobre cómo estos ciclos podrían subir de escala fácilmente. Pero después de los cambios internos en la Fundación Orix, el Cycle Program dejó de ser una prioridad. “Fue una oportunidad perdida”, dice Lukianuk. “Al igual que Whole Foods promueve el ‘capitalismo consciente’ y Patagonia el ‘1 por ciento para el planeta’, queremos reclutar a un socio corporativo para que se una a nosotros”.

Cuando la crisis de la COVID-19 finalmente mengüe, Lukianuk espera que los beneficios de este programa cobrarán importancia. A raíz del virus y la crisis financiera mundial concomitante, las fundaciones probablemente enfrentarán mayores necesidades pero poseerán menos recursos para satisfacerlas. “Según las conversaciones que hemos estado teniendo”, dice Lukianuk, “las fundaciones han empezado a pensar de manera más creativa sobre otras maneras, además de las subvenciones, de distribuir el capital, y creo que es ahí donde este tipo de programa está diseñado para prosperar realmente”. ■

ESTUDIO DE CASO

UNA MIRADA AL INTERIOR DE UNA ORGANIZACIÓN

Una plataforma en línea sin fines de lucro para la salud mundial

El Proyecto ECHO desarrolló un modelo revolucionario para ayudar a los médicos y clínicos de Nuevo México a tratar la hepatitis C. Se extendió por todo el mundo para tratar numerosas enfermedades crónicas. Con la pandemia de la COVID-19, dicho proyecto encontró su momento.

POR TAMARA KAY Y JASON SPICER / TRADUCCIÓN DE GERARDO PIÑA

Cuando el entonces nuevo coronavirus se desató en enero de 2020, las organizaciones sanitarias y los gobiernos de todo el mundo se vieron asediados. Muchas organizaciones grandes, complejas y bien financiadas, tanto privadas como públicas, se esforzaron por cambiar sus operaciones para hacer frente al desafío de la enfermedad. La Organización Mundial de la Salud (OMS), el gobierno federal de los Estados Unidos y los hospitales Mount Sinai Queens y Elmhurst de Nueva York fueron ejemplos notables de instituciones incapaces de responder con rapidez y en la proporción adecuada a la pandemia. Además, la COVID-19 también puso de manifiesto las desigualdades globales de raza, género, clase y casta, y mostró cómo estos vectores condicionan el acceso a la atención sanitaria esencial en tiempos de crisis.

En cambio, las operaciones mundiales del Proyecto ECHO (Extension for Community Healthcare Outcomes), una iniciativa de servicios comunitarios y de salud mundial con una estructura poco convencional fundada en 2003 en Nuevo México, viró rápidamente a raíz de la COVID-19 para afrontar el reto, operando a gran escala para llegar a algunas de las poblaciones más vulnerables del mundo. Sus esfuerzos salvaron innumerables vidas en el proceso y recibieron elogios en el New York Times, el blog TED Talks y otros medios de comunicación de todo el mundo. A mediados de 2020 fue finalista del concurso 100&Change de la Fundación MacArthur, que otorga 100 millones de dólares a “una única propuesta que prometa un progreso real y medible en la resolución de un problema crítico de nuestro tiempo.”

El éxito del Proyecto ECHO plantea un interesante enigma: ¿cómo ha conseguido una organización sin fines de lucro de Nuevo México



Sanjeev Arora, MD (segundo desde la izquierda) y su equipo en el Instituto ECHO participan en una clínica teleECHO sobre la hepatitis C.

FOTO CORTESÍA DE PROJECT ECHO/ECHO INSTITUTE

sin una jerarquía organizativa clara cambiar sus operaciones de forma tan ágil y a gran escala como para abordar la educación médica, la formación y la prestación de servicios sociales para tratar la COVID-19, especialmente en un sector tan regulado que también requiere una inversión de capital humano altamente especializado? ¿Y qué enseñanzas pueden obtener del éxito de ECHO otras personas que deseen realizar un cambio social a gran escala con recursos limitados?

En nuestra opinión, la respuesta está en su innovador diseño organizativo. Cuando se produjo la epidemia de COVID-19, ECHO no cambió sus operaciones por orden de un jefe central, como podría ocurrir en una estructura organizativa tradicional. En cambio, el propio modelo de ECHO, como un colectivo difuso de clínicas autónomas unidas por la misión de difundir las mejores prácticas sanitarias, permitió que esta transformación se produjera de forma natural y fluida.

TELEMENTORÍA, NO TELEMEDICINA

El Dr. Sanjeev Arora, fundador y director del Proyecto ECHO, tiene un carisma tranquilo y discreto. Escucha atentamente y tiene la capacidad de hacerte sentir que eres el centro de su universo cuando entablas una conversación con él. Un solucionador

de problemas por naturaleza, Arora tiene una energía concentrada y contemplativa, y medita dos veces al día. A principios de la década de 2000, el médico llevaba años trabajando como especialista en hepatología en la Facultad de Medicina de la Universidad de Nuevo México (UNM), pero se sentía frustrado por su incapacidad para tratar a todos los pacientes que necesitaban sus cuidados y conocimientos. Los enfermos del virus de la hepatitis C (VHC) tenían que esperar ocho meses para acceder a su clínica universitaria y, para el momento en que veía a muchos de ellos, su estado de salud había empeorado, a veces de forma terminal.

El recuerdo de un caso en particular lo persigue: una viuda y madre de dos hijos acudió a él con un cáncer de hígado avanzado tras haber sido diagnosticada de VHC ocho años antes. Le preguntó por qué había decidido buscar tratamiento ahora, tantos años después. Ella le contestó que su médico le había dicho que el tratamiento le exigiría hacer al menos una docena de viajes a Albuquerque a lo largo de un año y que no podía permitirse el lujo de ausentarse del trabajo. Necesitaba ese dinero para alimentar a su familia. Por lo tanto, no buscó tratamiento. Murió cinco meses después.

“Me preguntaba: ¿por qué tenía que morir esta mujer, madre de dos hijos?”, recuerda Arora. “Teníamos los medicamentos y la experiencia para tratarla, pero ella no tenía los recursos para llegar hasta nosotros y ningún médico de su comunidad tenía los conocimientos necesarios para tratar su enfermedad... Por eso puse en marcha el Proyecto ECHO”.

Cuando Arora creó ECHO, menos del 5% de las más de 35,000 personas infectadas por el VHC en Nuevo México recibían algún tipo de tratamiento. Y él era el único médico que las trataba. En 2003 empezó a centrarse en resolver el problema y, desde el principio, quiso resolverlo a gran escala. “Empecé a pensar, ¿cómo puedo realmente utilizar mi talento, tratar a los pacientes, y ayudar a un gran número de ellos?”, dice. Como Nuevo México es un Estado pobre, también tuvo que resolver el problema con menos recursos, pero él creía que a nadie se le debía negar el acceso a la atención sanitaria por motivos de pobreza, raza, distancia física o cualquier otro obstáculo de este tipo.

Arora ideó un enfoque radical para resolver este problema mediante la tutoría y la formación virtual de médicos en



TAMARA KAY es profesora asociada de asuntos globales y sociología en la Keough School of Global Affairs de la Universidad de Notre Dame.

JASON SPICER es profesor asistente de geografía y planificación en la Universidad de Toronto.

zonas remotas para tratar y gestionar enfermedades complejas. Viajó por todo el estado con una enfermera, Chris Oesterbo, para buscar lo que llamaron “campeones de ECHO”, es decir, médicos de atención primaria que estuvieran interesados en establecer centros de excelencia para la atención del VHC en sus zonas. Aquellos que se inscribieran se unirían a Arora, Oesterbo y a un equipo interdisciplinar en una sesión de telementorización a distancia y en directo denominada “clínica teleECHO” cada semana para aprender a tratar a los pacientes con el VHC. Estos médicos no recibieron ninguna compensación adicional por participar, y muchos donaron su tiempo, como hicieron Arora y Oesterbo.

Los pacientes a los que atendían necesitaban desesperadamente atención médica especializada. La falta de acceso, sobre todo entre las poblaciones pobres y minoritarias, sigue siendo un problema persistente en todo el mundo, incluso en países con sistemas nacionales de atención sanitaria. Los planteamientos de las empresas emergentes de telemedicina y de formación médica con fines de lucro no habían resuelto el problema del acceso, probablemente porque no veían beneficios en esa formación especializada ni mucho menos la obtención de subvenciones o financiamiento público. Además, la telemedicina tradicional, construida sobre un modelo de crecimiento lineal por el que un médico asesora a otro sobre un paciente concreto, es difícil de extender. Arora quería un crecimiento exponencial: una forma de difundir los conocimientos médicos especializados con un efecto multiplicador a gran escala. Imaginó ECHO como un modelo de telementorización por el que cada equipo de especialistas, o centro (normalmente en centros médicos académicos), podría orientar a un gran número de médicos, o spokes, que podrían tratar a un número cada vez mayor de pacientes.

El modelo de telementorización de Arora se basa en cuatro principios. En primer lugar, emplea la tecnología de teleconferencia para reunir a distancia a miembros dispersos de un equipo. Esto permite formar a muchos clínicos a la vez en tiempo real. En segundo lugar, utiliza el aprendizaje basado en casos mediante debates sobre casos de pacientes reales (pero anónimos). Este modelo sigue la formación de los estudiantes de medicina, quienes gestionan casos de pacientes complejos bajo la supervisión del profesorado de la facultad de medicina. Durante cada sesión de teleECHO se discute y analiza al menos un caso real traído al grupo por un clínico participante. El episodio ofrece una oportunidad concreta para que el grupo examine una cuestión de tratamiento real, ponga en común sus conocimientos y recursos, y formule colectivamente un plan basado en las mejores prácticas. El caso es una herramienta de aprendizaje fundamental: permite

sopesar diferentes opciones, descartar las que son deficientes y mostrar caminos para tomar decisiones.

En tercer lugar, ECHO promueve las mejores prácticas, dando prioridad a la difusión de los últimos enfoques basados en evidencia. Y en cuarto lugar, supervisa los resultados mediante la recopilación de datos y la realización de investigaciones evaluadoras. Las aplicaciones informáticas especializadas de ECHO permiten a los médicos subir datos que pueden ser agregados, analizados y compartidos. Los datos se almacenan en Albuquerque, pero son de libre acceso para los socios y ECHO trabaja actualmente en la creación de un sistema de datos más sólido que permita compartirlos aún más en todo el mundo. “A través de este modelo de práctica guiada me convertí en un experto”, dice Arora. “E hicimos lo mismo al orientar a nuestros clínicos rurales”.

En conjunto, estas características fomentan una comunidad de práctica en la que todos enseñan y aprenden métodos mejorados, de este modo difunden y “desmonopolizan” los conocimientos médicos especializados, para luego compartirlos con clínicos que, de otro modo, no tendrían acceso a ellos por no estar formados

“ECHO está muy descentralizado y se organiza como una red de socios en todo el mundo que tienen un mínimo de vínculos entre ellos”.

como especialistas en hígado, no tener acceso a un hospital de investigación y que, por lo tanto, no podrían tratar y ayudar a pacientes con afecciones complejas que viven en zonas remotas. Por ello, ECHO dio un giro al modelo médico tradicional: en lugar de trasladar los pacientes a los centros médicos urbanos y universitarios para su tratamiento, trasladó los conocimientos médicos a los pacientes de las zonas rurales y remotas.

A medida que la primera promoción de médicos de todo Nuevo México adquiría más conocimientos y empezaba a tratar a los pacientes con VHC en sus zonas, la lista de espera de los pacientes de Arora disminuía constantemente. Al cabo de un año del nuevo proyecto, solo había que esperar dos semanas. Muchos de los pacientes que corrían el riesgo de padecer una enfermedad hepática crónica y mortal porque su VHC no había recibido el tratamiento oportuno, ahora estaban curados. Un estudio de 2011 publicado en el *New England Journal of Medicine* (NEJM) (Revista de medicina de Nueva Inglaterra) por Arora y su equipo documentó el hecho de

Arora, un especialista en medicina del hígado, lanzó el Proyecto ECHO para mejorar el tratamiento de la hepatitis C en Nuevo México. El modelo ECHO ahora aborda numerosas enfermedades en todo el mundo.

que los médicos de atención primaria que habían participado en la clínica de teleECHO durante un año lograron las mismas tasas de curación que los médicos con sede en el Hospital de la UNM. Los datos también afirmaban que el modelo ECHO creaba un nuevo acceso a la atención especializada para pacientes que estaban desatendidos, como los afroamericanos, los latinos y los nativos americanos. Los pacientes confiaban en los médicos locales, quienes eran capaces de proporcionar una atención culturalmente adecuada en sus lenguas maternas. Además, el tratamiento local reducía el estrés económico y psicológico que experimentaban los pacientes, que no tenían que recorrer largas distancias para recibir atención.

“Reciben una mejor atención y hay una mayor adhesión al tratamiento”, dice Arora. “Confían en sus propios médicos”.

LA ORGANIZACIÓN COMO MOVIMIENTO

Ninguno de los cuatro principios de telementorización de ECHO, tomados individualmente o en conjunto, es particularmente inusual. Su modelo organizativo, en cambio, lo distingue. Arora podría haber creado una organización tradicional sin fines de lucro que poseyera toda la propiedad intelectual y gestionara las operaciones de forma centralizada. Pero no lo hizo. En lugar de ello, hizo de la cesión gratuita de la propiedad intelectual de ECHO a sus socios su principal objetivo y misión, y configuró su modelo organizativo en consecuencia.

“Debía tener muy claro que nadie podía interferir en la idea de ofrecer esto gratuitamente a todas las personas, porque quería llegar a los más pobres del mundo y a quienes los cuidan”, dice Arora.

¿Qué tipo de modelo organizativo puede apoyar este objetivo? En opinión de Arora, no se trata de una organización sin fines de lucro tradicional ni de una asociación público-privada vinculada al gobierno. “Las organizaciones con fines de lucro, en general, tienen la capacidad de aumentar su escala, pero no suelen tener la capacidad de crear equidad: las personas pobres suelen verse privadas de sus derechos”, afirma. “Me costó mucho encontrar alguna organización sin fines de lucro que hubiera crecido a escala global y ayudado a mil millones de personas por tener un interés competitivo, que es la sostenibilidad. Como no comparten su propiedad intelectual de forma gratuita con la gente del mundo, el impacto global de sus innovaciones es minúsculo.”

En lugar de replicar los modelos organizativos existentes, Arora creó un nuevo modelo de gran escala para su proyecto de



telementorización basado en la estructura de un movimiento social. “¿Qué se ha ampliado realmente a escala mundial? Los movimientos escalan globalmente”, dice Arora. “¿Por qué? Porque no pongo mis propios intereses y los mezclo con los del movimiento.”

Este modelo organizativo, similar al de un movimiento, presenta dos componentes muy inusuales. En primer lugar, fusiona elementos de tres estructuras organizativas diferentes al diseño institucional de ECHO. En otros trabajos académicos que estamos escribiendo sobre ECHO, nos referimos a este nuevo modelo como una plataforma en red sin fines de lucro, el cual fusiona elementos de la organización tradicional sin fines de lucro, la “empresa de plataforma” con fines de lucro (como

Airbnb) y las redes de producción entre pares (como Wikipedia).

El segundo elemento extraño es que las clínicas de la red, las cuales forman la plataforma, nunca son “solo” clínicas ECHO y nada más. Los dispensarios están siempre integrados en una organización local. En efecto, cada centro ECHO es lo que llamamos un simbiote organizativo, una de las dos organizaciones que viven en simbiosis. Las clínicas de ECHO son siempre simbiotes de alguna organización mayor, normalmente una universidad, un hospital, un centro médico o algún otro tipo de entidad, o incluso una clínica con o sin fines de lucro. ECHO se refiere a estas organizaciones como “socios”. Funcionan como la organización “anfitriona” de cada clínica ECHO, ya sean un “centro” o un “radio”. Estas relaciones simbióticas permiten a ECHO funcionar como una red en un sector muy regulado que requiere un capital humano avanzado y costoso. Cada clínica aprovecha el poder regulador y los recursos de su anfitrión simbiótico y, a cambio, avanza en la consecución de la misión y los objetivos de esos anfitriones.

La sede del Proyecto ECHO, por ejemplo, el Instituto ECHO sin fines de lucro, es el equivalente funcional de un departamento académico alojado en la Facultad de Medicina de la UNM en Albuquerque, con unos 140 empleados. También es un centro para una red local de socios que consiste en docenas de clínicas repartidas por todo el Estado de Nuevo México. La UNM actúa como anfitrión simbiótico del Instituto ECHO: ambos trabajan en sinergia hacia el mismo objetivo de avanzar la atención médica y sanitaria del Estado de Nuevo México y de todo el mundo.

El Instituto ECHO no es una sede en el sentido tradicional de la palabra. ECHO está muy descentralizado y se organiza como una red de socios en todo el mundo que tienen un mínimo de vínculos legales y de gobierno entre sí y ningún vínculo financiero

con la sede. Los socios firman un acuerdo con el Instituto ECHO de Nuevo México, con el que se comprometen a adherirse fielmente al modelo de ECHO y a no venderlo ni franquiciarlo. ECHO y sus socios no tienen obligaciones financieras entre sí. El instituto no cobra por unirse, operar o sostener las clínicas de teleECHO que los socios crean. Los socios deben financiar y cubrir los gastos de sus clínicas de teleECHO (a través de sus instituciones de origen, subvenciones, financiación gubernamental, filantropías, etc.).

Los gastos varían, pero suelen incluir, como mínimo, el tiempo de los médicos, un especialista en informática que se encargue de la tecnología, un administrador que organice y gestione las clínicas, equipos informáticos y acceso a Internet. El costo de iniciar una nueva ECHO varía: desde 50,000 dólares en India y África hasta más de 250,000 dólares en Estados Unidos. ECHO cede gratuitamente su propiedad intelectual a los socios, incluidos los materiales de formación, los documentos de funcionamiento, el acceso a las teleconferencias y otras tecnologías (incluida una licencia gratuita de Zoom). También ofrece formación y apoyo gratuitos, acceso a investigación, redes formales para que los socios colaboren entre sí, información sobre financiación y subvenciones, y oportunidades para crear redes y participar en investigación con otros socios de todo el mundo.

Es fundamental que el Instituto ECHO no establezca el programa en vista de sus propios centros o para las otras sedes y sus centros. Los socios de las plataformas son libres de modificar el contenido de ECHO para responder a las necesidades de su contexto local (por ejemplo, elegir una enfermedad para gestionar que ECHO no haya abordado antes o añadir un nuevo tipo de miembro al equipo, como un nutriólogo). Tal como está, el modelo de ECHO atiende bien a la mayoría de las clínicas y no necesita modificarse completamente para un público local.

La creación de una nueva clínica de teleECHO también es un proceso autónomo a nivel local: no suele contar con la participación y la retroalimentación del personal del Instituto ECHO. Quienes adoptan el modelo en un centro, es decir, los proveedores de conocimientos, tienen que identificar y coordinarse con las clínicas locales que tienen demanda de sus conocimientos. Pero replicar el modelo de ECHO no requiere que el Instituto ECHO “principal” cree clínicas locales de teleECHO junto con los adoptantes de todo el mundo (aunque proporciona apoyo técnico y acceso a las redes). Simplemente requiere que los adoptantes individuales de cada plataforma localizada, los centros y los radios que reclutan, reproduzcan el modelo como consideren oportuno para su contexto.

El principal reto para erigir a ECHO, por lo tanto, es exponer a los socios potenciales al modelo, enseñarles cómo funciona y cómo utilizarlo, y crear alianzas y redes que apoyen la capacidad de los socios para establecer sus propias clínicas individuales de ECHO. Los cuatro principios básicos del modelo ECHO pueden

parecer sencillos y fáciles de reproducir para los socios, pero en la práctica no lo son. La formación de médicos y profesionales a distancia no es similar a algunas de las actividades virtuales más conocidas, como la contribución a Wikipedia, donde el trabajo puede realizarse de forma aislada en redes virtuales totalmente distribuidas y descentralizadas. El crear, conservar en funcionamiento y mantener clínicas de teleECHO con éxito es un proceso complejo y lleno de matices. Además de la financiación, requiere la creación y formación de un equipo clínico, la realización de sesiones clínicas, la recopilación de datos y la práctica.

El personal del Proyecto ECHO reconoció esta necesidad desde el principio y creó sesiones de orientación e inmersión in situ cada mes en sus oficinas de Albuquerque (Nuevo México) para los socios potenciales. COVID-19 ha trasladado estas sesiones a Internet. Durante estas sesiones, los socios observan y discuten las clínicas de teleECHO en tiempo real, participan en clínicas simuladas, realizan juegos de rol y reciben amplios comentarios. También aprenden a elaborar planes de estudio y presentaciones de casos, llegan a dominar diversas tecnologías y se reúnen con especialistas de ECHO para debatir una amplia gama de cuestiones como la financiación y la redacción de subvenciones, la medición de resultados, la colaboración con gobiernos y la búsqueda de participantes, entre otras muchas.

ECHO RESPONDE A LA COVID-19

La pandemia de la COVID-19 ha ofrecido una excelente prueba de resistencia del modelo del Proyecto ECHO. Cuando el virus se desató, la organización ya había crecido mucho más allá de Nuevo México y de los Estados Unidos. La publicación del NEJM de 2011 sobre la eficacia de ECHO había despertado un enorme interés entre los médicos de Estados Unidos y de todo el mundo, quienes posteriormente adoptaron y adaptaron el modelo ECHO para abordar más de 70 problemas de salud complejos diferentes: desde el dolor crónico y la diabetes hasta el autismo, los cuidados paliativos y el tratamiento de los trastornos por consumo de opiáceos. El modelo ECHO también había comenzado a extenderse más allá de la atención médica para abordar de forma más general la salud pública y mental, la educación, la vigilancia policial, el desarrollo comunitario y otros servicios sociales para poblaciones económicas y socialmente vulnerables. A principios de 2020, ECHO contaba con más de 800 clínicas y programas desde Montevideo hasta Mumbai, y había formado a más de 96.000 profesionales en casi 40 países, utilizando 400 centros ECHO y más de 20.000 clínicas comunitarias y consultorios.

La crisis exigirá la necesidad de compartir una cantidad ingente de información y conocimientos complejos en todo el mundo para orientar la práctica médica y sanitaria eficaz. Pero ECHO contaba con un historial de 17 años de difusión efectiva y eficiente de conocimientos complejos gracias a la práctica guiada que había realizado en una red mundial descentralizada y virtual, para la cual

utilizaba su modelo organizativo flexible para escalar rápidamente. Por ello, cuando surgió la COVID-19, Arora y su equipo se sintieron bien posicionados para hacer frente a la crisis. La pandemia requería no solo equipos médicos y de protección, sino sistemas de conocimiento que pudieran propagarse igual de rápido, si no más, que el virus.

“Enseguida nos dimos cuenta de que este es un nuevo reto para el mundo”, dice Arora. “Y este es un problema dinámicamente complejo, y la complejidad surge en todas las fases a medida que se amplía la respuesta de la salud pública. Así que anticipamos desde el principio que sería un reto que cambiaría con rapidez. Y realmente no había ninguna otra forma fácil de comunicar esta información hasta el último tramo”. Sin embargo, Arora y su equipo no se amilanaron porque tenían presencia en 153 países y una plataforma que ya utilizaban casi cien mil alumnos, muchos de ellos en centros académicos que contaban con inmenso conocimiento y recursos.

“Pero la flexibilidad tiene un costo: si los socios pueden ignorar el principio, ¿qué más pueden ignorar? ¿ECHO perderá su identidad distintiva?”

Teniendo en cuenta el diseño organizativo flexible de ECHO, en el que cada centro local y sus radios pueden optar por centrarse en cuestiones muy diferentes, ¿cómo se coordinaron las clínicas de ECHO en todo el mundo y decidieron orientar sus operaciones hacia responder a la COVID-19? Ahí radica la fuerza del modelo: la misma flexibilidad que permite la especialización local también permite a las clínicas de ECHO virar colectivamente para hacer frente a un desafío global específico, si así lo deciden. Esta flexibilidad también permitió al Instituto ECHO de Nuevo México reestructurar temporalmente sus propias operaciones, trabajando a través de sus redes globales existentes, para llegar de forma directa a su audiencia global.

Las operaciones del Instituto ECHO de Nuevo México transformaron rápidamente a un número importante de clínicas para que se ocuparan del entrenamiento concerniente al COVID-19. Para ello prestaron una amplia gama de servicios médicos especializados, sanitarios y de bienestar comunitario relacionados con la COVID-19, desde centros urbanos hasta lugares remotos. “El interés era absolutamente asombroso”, recuerda Arora. “Cada vez que abríamos una sesión de COVID-19 se apuntaban mil personas”.

Las relaciones del Proyecto ECHO con los gobiernos nacionales y estatales también les permitieron escalar rápidamente y trabajar a múltiples niveles espaciales a la vez, llevando a cabo iniciativas locales, nacionales y transnacionales simultáneamente. “Los gobiernos acudieron a nosotros, lo que supuso el mayor impulso”, dice Arora sobre el enorme número de asistentes a sus sesiones de COVID-19. “Tan solo en la India se han formado 320,000 alumnos en COVID-19”. Los gobiernos ya colaboraban con ECHO en materia de tuberculosis (TB), VIH, salud mental y VHC, por lo que la transición a los coronavirus fue sencilla.

En abril de 2020, el Instituto ECHO había interrumpido todos los programas que no eran de COVID-19 y pasó rápidamente a crear nuevas clínicas de COVID-19 o a integrar el entrenamiento relacionado con esta enfermedad, desde el uso de equipos de protección personal (EPP) y la mitigación de la transmisión del virus hasta los nuevos tratamientos, en las ya existentes. Los centros de

ECHO en Estados Unidos también viraron para hacer frente a la crisis, incluyendo socios en al menos 33 Estados. Las organizaciones anfitrionas de ECHO y el gobierno federal de los Estados Unidos necesitaban desesperadamente información sobre la COVID-19, y el modelo de ECHO la proporcionó rápida y eficazmente.

El Instituto ECHO también ha colaborado con la Oficina del Subsecretario de Preparación y Respuesta (ASPR por sus siglas en inglés) del Departamento de Salud y Servicios Humanos (HHS por sus siglas en inglés) para poner en marcha las Rondas

Clínicas de COVID-19, una plataforma de aprendizaje entre pares para médicos de primera línea en Estados Unidos y en todo el mundo. Cada semana, entre 400 y 1,700 participantes se conectan y navegan juntos por las incógnitas de la COVID-19.

El Instituto ECHO de Nuevo México no dirigió los esfuerzos internacionales, pero no tenía por qué. Los socios autónomos de ECHO en todo el mundo cambiaron rápida y voluntariamente sus operaciones, de manera que se ajustaran a su contexto local y dentro de redes existentes de ECHO muy distintas entre sí, las cuales habían estado operando a diversas escalas geográficas para abordar condiciones variadas. En el sudeste asiático, los médicos vietnamitas se movilizaron rápidamente a principios de 2020 para centrarse en los preparativos previos y el entrenamiento para la COVID-19, ya que se dieron cuenta de que era probable que la enfermedad ya estuviera arraigada, dada su proximidad geográfica al origen en la provincia china de Hubei. El National Lung Hospital (Hospital Nacional del Pulmón) de Vietnam, que llevaba cinco años dirigiendo el ECHO de la tuberculosis, aprovechó su sistema para conectar todos esos hospitales con la enfermedad pulmonar para que trataran la COVID-19. Y el National

↓ Sree Devi Merum, MD, se dirige a dos trabajadoras de la salud de la comunidad rural en Lepakshi, India, quienes, a través de un programa ECHO, aprendieron a detectar el cáncer de cuello uterino en mujeres.

Children's Hospital (Hospital Nacional de los Niños) utilizó su plataforma ECHO para formar a 12,000 trabajadores sanitarios de Vietnam. Inmediatamente vieron la oportunidad de explotar la videoconferencia para satisfacer la gran escala de necesidades. Pronto pasaron de capacitar a 100 personas en una sala a capacitar a 10,000 personas en cientos de instituciones. “Se ponían y quitaban el equipo de protección personal para enseñarle a la gente cómo hacerlo”, dice el doctor Bruce Struminger, director asociado principal del Instituto ECHO y uno de los responsables de las asociaciones internacionales. “Aprovechaban el carácter visual de la videoconferencia”.

Al mismo tiempo, los organizadores de la clínica ECHO binacional de tuberculosis entre Estados Unidos y México, junto con el Instituto Nacional de Enfermedades Respiratorias de la Ciudad de México, decidieron centrarse en la COVID-19 con la ayuda de expertos del Grupo de Trabajo Internacional de COVID-19 de los Centros para el Control y la Prevención de Enfermedades (CDC por sus siglas en inglés) de Estados Unidos. Lo abrieron a personas de todo el mundo y participaron más de 1,000 médicos de 30 países.

En América Latina, las clínicas de tuberculosis no fueron las únicas que cambiaron en reacción al COVID-19; las clínicas de VIH de ECHO también lo hicieron. La doctora Diana Forno, de la Oficina Regional para América Central de los CDC, y su colega Janell Wright dirigen un programa regional en América Central apoyado por el President's Emergency Plan for AIDS Relief (PEPFAR) (Plan Presidencial de Emergencia para el Alivio del Sida). Aprovechando sus programas ECHO para la tuberculosis y el VIH, desarrollaron un programa ECHO para la COVID-19 que involucra a participantes de 20 países de América Central y del Sur. Pero el aislamiento por el COVID-19 impidió a las dos doctoras realizar visitas presenciales o prestar asistencia técnica in situ. Dado que muchos trabajadores sanitarios de los centros de VIH estaban empezando a trabajar con COVID-19, decidieron empezar a utilizar los programas de telementorización de ECHO para el VIH, a fin de proporcionar información sobre COVID-19 al personal de los centros de VIH. A continuación decidieron crear una nueva clínica ECHO específicamente para COVID-19 y ampliarla para todo el personal

sanitario que respondiera a la pandemia. “Como ya teníamos la infraestructura y los conocimientos de ECHO pudimos poner en marcha un ECHO regional para COVID-19 en una semana”, dice Forno.

En África, donde la pandemia llegó más tarde, muchos países iniciaron órdenes de cuarentena, lo que dificultó aún más que los pacientes recibieran atención especializada. Leonard Bikinesi, médico y mentor clínico jefe para el VIH del Ministerio de Salud y Servicios Sociales de Namibia, había estado dirigiendo clínicas ECHO para el VIH desde 2015 y ayudando a otros países africanos a crear sus propias clínicas ECHO. Se dio cuenta de que su equipo podía utilizar ECHO para hacer frente a la COVID-19 y comenzó una serie de capacitaciones para ayudar a los trabajadores de la salud con información de fondo sobre la COVID-19 y las poblaciones más afectadas, así como con conocimientos actualizados sobre los tratamientos eficaces. “También estudiamos las medidas de control para la prevención de infecciones que podíamos poner en marcha para protegernos a nosotros mismos como trabajadores sanitarios, y para proteger a nuestros pacientes, en especial a los más vulnerables”, dice Bikinesi.

Bikinesi considera que el modelo de ECHO es especialmente adecuado para las transiciones rápidas porque es fácil de aplicar, sus documentos de asociación son flexibles y respeta la autonomía de los socios locales. “Cuando pasamos del VIH a otras áreas temáticas nunca preguntamos al Instituto ECHO nada ni nunca vinieron a decirnos: ‘pueden usarlo para la tuberculosis’”, dice.



“Más bien les informamos, o los pusimos al día, en que ahora usamos el modelo para la tuberculosis, para la resistencia a los medicamentos del VIH y también para la COVID”.

En conjunto, estas características organizativas les permiten a él y a sus colegas utilizar ECHO de forma general para responder a los retos particulares relacionados a la prestación de asistencia sanitaria en su región. “No hay muchos especialistas en los países africanos”, dice Bikinesi. “Y los que hay no están distribuidos uniformemente en todos los gobiernos y centros. Tenemos estos retos, y el modelo realmente los afronta”.

A nivel panafricano, el Instituto ECHO también está colaborando con la OMS para capacitar sobre vigilancia y respuesta integrada a las enfermedades a 13,000 trabajadores sanitarios a nivel de distrito y regional, que son los responsables de comunicar los datos de vigilancia sobre enfermedades infecciosas. Las dos organizaciones tienen previsto crear 47 centros ECHO de vigilancia y respuesta integrada a las enfermedades, uno en cada país de la región africana de la OMS. Desde el Instituto ECHO de Nuevo México se capacitará a los expertos de cada país para dirigir estas clínicas, que a su vez formarán su propia comunidad de práctica. Para ello, cada semana, el Instituto ECHO y la OMS organizarán un seminario web interactivo sobre cierto tema determinado en tres idiomas, con miles de participantes en todos los países. Posteriormente, expertos de la OMS y de los ministerios de salud nacionales dirigirán clínicas ECHO específicas a cada uno de los 47 Estados miembros de la OMS, lo que permitirá la adaptación local.

El programa promete una respuesta adecuadamente flexible al COVID-19, la cual se ajusta a las diferencias en los contextos locales de los distintos países. La flexibilidad de este modelo multi-escala representa un avance respecto a otros enfoques continentales existentes. “[Las ECHO] pueden centrarse en el contexto del país, en lo que ocurre en su país”, dice Struminger, que sirve de enlace entre el Instituto ECHO y las ECHO africanas. “Ese es el problema con los grandes programas continentales. Permiten armonizar ciertos mensajes. Pero luego hay que adaptar y personalizar cómo se aplican en cada país”.

MÁS ALLÁ DE LOS RETOS DE LA COVID-19

Aunque la respuesta a la COVID-19 ha puesto de manifiesto muchos de los puntos fuertes del Proyecto ECHO, también ha sacado a la luz algunos puntos débiles. Dos de esos defectos son especialmente dignos de mención, porque se refieren a su modelo organizativo. En primer lugar, a ECHO se le ha complicado guardar fidelidad a sus principios: la COVID-19 ha obligado a ECHO a transigir en cuanto a la estricta adhesión a un enfoque basado en casos concretos. ECHO siempre ha animado a sus socios a respetar el modelo, pero, dada su estructura descentralizada, no ha impuesto ni aplicado sanciones a los infractores, ni siquiera ha

supervisado su cumplimiento. Para escalar e innovar rápidamente y cumplir su ambicioso objetivo de llegar a mil millones de vidas en 2025, los dirigentes de ECHO habían considerado que la mejor estrategia era ofrecer “zanahorias” en lugar de utilizar “palos”, como decían. Esta política fue eficaz, en general, hasta que llegó la COVID-19.

Por las tensiones que la pandemia implica, muchos socios evitaban el uso de casos. Querían utilizar el modelo rápidamente para difundir nueva información y conocimientos en todo el mundo sobre el virus, su propagación, los factores de riesgo nuevos y emergentes, el tratamiento, las pruebas, la contención, la seguridad hospitalaria y la investigación, entre otras muchas cuestiones. Pronto, la mayoría de las clínicas teleECHO nuevas y preexistentes centradas en la COVID-19 no utilizaron casos en absoluto.

El equipo directivo de ECHO en Nuevo México decidió que la satisfacción de las necesidades masivas que presentaba la pandemia superaba con creces la importancia de guardar fidelidad al modelo, y los programas avanzaron para ayudar a difundir rápidamente los conocimientos a través de las redes de profesionales de medicina; los funcionarios gubernamentales a nivel federal, estatal y local, y los responsables políticos. “Tomé una decisión muy clara”, recuerda Struminger. “Si creía que lo que hacíamos era útil, no iba a ser el policía de ECHO: si un socio quiere hacer presentaciones de ‘experiencia desde el terreno’, que no son exactamente casos, no vamos a decir: ‘Bueno, ahora mismo no podemos ayudarte’. Vamos a ayudarlo. Pero con suerte, mientras le ayudamos, vamos a iniciarlo en esta idea del aprendizaje basado en casos”.

Para socios como Bikinesi, en Namibia, esta flexibilidad y autonomía hacen que el proyecto ECHO sea atractivo y útil: “El modelo se basa en casos concretos. Pero en algunas situaciones nos hemos encontrado utilizándolo solo para el desarrollo de capacidades, donde hacemos una capacitación en bloque antes de empezar a discutir los temas. Así que todos estos cambios que hemos puesto en marcha son diferentes del modelo original”.

Pero la flexibilidad tiene un costo: si los socios de ECHO pueden ignorar el principio del caso, ¿qué más pueden ignorar? Cuando algo se vuelve tan flexible que puede utilizarse para todo, ¿pierde su identidad distintiva? Estudios han demostrado que cuando las organizaciones abandonan sus principios básicos, especialmente cuando buscan llegar a gran escala, pueden deteriorarse. No está claro si ECHO se enfrenta a esta amenaza ni si el modelo evolucionará formalmente, después de la pandemia, para hacer que los casos sean opcionales.

El doctor Donald Berwick, uno de los mayores expertos en atención sanitaria de los Estados Unidos y en la mejora de la calidad en todo el mundo, considera que esta flexibilidad es el punto fuerte esencial de ECHO. Berwick, que dirigió los Centros de Servicios de Medicare y Medicaid de EE.UU., y cofundó y se desempeñó como director general y presidente del innovador Institute for Healthcare Improvement (Instituto para la Mejora en Salud de los Estados

Unidos), sugiere que la variación emergente es un componente esencial del modelo ECHO.

“No puede extenderse sin cambios”, dice Berwick. “La variación es conocimiento. Es un conocimiento que la gente de ahí fuera añade desde su contexto local. Y ese conocimiento también se puede difundir. Así que para mí uno de los grandes retos y fronteras de ECHO es celebrar la variabilidad. No luchar contra ella. Estandarizar lo que tiene que se deba, pero aprender de la variación”.

ECHO se enfrenta con un segundo inconveniente por la precariedad de su financiación. En junio de 2020, en el punto álgido de la primera oleada de la pandemia, ECHO tuvo dificultades para financiar sus clínicas COVID-19, especialmente en Estados Unidos. Arora fue invitado a presentar un testimonio en una audiencia del Comité de Salud, Educación, Trabajo y Pensiones del Senado de los Estados Unidos, para abordar la telesalud y las lecciones de la pandemia de la COVID-19. Arora estaba decidido a no dejar pasar esta oportunidad para destacar el inusual enfoque de ECHO y mejorar su acceso a recursos financieros públicos. Instó a los senadores a que exploraran cambios a largo plazo en la financiación de la salud que apoyaran la telementorización, porque la necesidad de esta persistiría mucho después de la COVID-19, y el potencial de aplicación extendida era importante.

Tras comenzar su testimonio con la historia de la paciente cuya muerte le llevó a crear el modelo ECHO, volvió a hablar de ella para cerrar su intervención. “Me comprometo a trabajar con ustedes para ayudar a hacer realidad la promesa de la telesalud y, en última instancia, ver el día en que la supervivencia de una madre no dependa de su capacidad para hacer un viaje de cinco horas en coche 12 veces al año”, dijo. “Si juntos logramos que eso ocurra, esta habrá sido la sesión de telesalud más poderosa de la que he formado parte”.

¿Por qué tuvo que hacer esta petición de recursos? A pesar de su éxito, ECHO sigue recibiendo un apoyo financiero limitado por parte del sector público estadounidense. De la financiación total del Instituto ECHO, que asciende a casi 17 millones de dólares, aproximadamente el 40% procede del gobierno federal y de los estatales, y el 60% de fuentes privadas. Dado que las clínicas ECHO no implican tener que atender directamente al paciente, el tiempo de los médicos no es facturable y, por tanto, no es reembolsable por los seguros. Por ello, el Instituto ECHO y las clínicas de teleECHO de la UNM se financian principalmente con subvenciones voluntarias y fondos de fundaciones, y con algunas ayudas del estado de Nuevo México. Para solventar algunos de sus problemas de financiación, el Instituto ECHO está trabajando activamente con gobiernos y organizaciones sin ánimo de lucro para explorar modelos de financiación alternativos, incluyendo formas en las que Medicaid pueda cubrir las clínicas de teleECHO.

Estos problemas de financiación se derivan en parte de su modelo organizativo: al ser una organización descentralizada que cede

su propiedad intelectual, ECHO carece de beneficios retenidos para reinvertir en investigación, desarrollo y operaciones. Una de las formas en que ECHO intenta superar esto es asociándose con instituciones académicas e investigadores. A través de las asociaciones de investigación colaborativas puede medir mejor sus objetivos de mejorar los resultados de los servicios sanitarios y sociales, al tiempo que evita el afán de lucro. La dirección de ECHO espera que esta investigación contribuya a aumentar la adopción de su modelo y, en última instancia, a mejorar la financiación de la salud pública.

RECONOCER LA ATENCIÓN DE LA SALUD COMO UN DERECHO HUMANO

¿Por qué debería preocuparnos la capacidad de una organización para virar de forma tan rápida y a gran escala en respuesta a la COVID-19? No conocemos ningún otro caso en el que una organización mundial haya cambiado sus operaciones existentes y en curso –a gran escala– para abordar tan rápidamente problemas sociales en un entorno transformado. Así que si el Proyecto ECHO puede hacer esto, ¿qué más puede hacer esta u otras organizaciones como ella? ¿Su modelo organizativo único e innovador podría ampliarse o reproducirse para resolver muchos de nuestros problemas sociales más acuciantes?

Los movimientos sociales suelen ser elogiados por su gran eficacia a la hora de llamar la atención sobre problemas sociales, pero también se les tacha de carecer de poder de permanencia, en gran parte debido a su incapacidad para institucionalizarse de manera exitosa y formal. El enfoque de organización como movimiento de ECHO sugiere que es posible superar esta limitación a través de un diseño organizativo innovador que internalice muchas de las estructuras de movilización que suelen estar presentes en un movimiento social tradicional.

En esencia, el modelo de ECHO consiste en proporcionar recursos gratuitos a toda su red. Como la crisis de COVID-19 era tan grande, pero los recursos se compartían en toda la red, los socios también pudieron virar, al igual que un movimiento distribuido puede hacerlo tras un acontecimiento desencadenante. Pero en este caso, el cambio se llevó a cabo dentro y a través de toda una organización. Experimentos organizativos como el Proyecto ECHO demuestran la viabilidad de las organizaciones alternativas, similares a movimientos sociales, para cambiar rápidamente a gran escala, al tiempo que promueven el bien común.

“Tiene que haber una forma de pensar en la atención de la salud como un derecho humano que esté conectado a un mecanismo que funcione”, dice Berwick. “ECHO es eso. Es una forma increíblemente poderosa de extender la mejor atención a todo el mundo, a absolutamente todo el mundo, de no dejar a nadie fuera. Hace que la atención de la salud sea realmente un derecho humano”. ■



La pandemia del coronavirus ha demostrado cómo las herramientas digitales pueden fomentar la interacción en línea que lleva a beneficios reales para los trabajadores.

El Poder de las Plataformas para el Pueblo

POR SANJAY PINTO Y BETH GUTELIUS

Ilustración por Maggie Chiang

Cuando la orden de quedarse en casa se extendió por todo Estados Unidos en respuesta al brote de Coronavirus la primavera pasada, los defensores de los derechos laborales, acostumbrados a reunirse de manera presencial, tuvieron que adaptarse rápidamente, y muchos así lo hicieron. En abril, miles de simpatizantes se unieron a una asamblea municipal virtual de trabajadores para conocer los problemas a los que se enfrentan los trabajadores con salarios bajos de Nashville en medio de la pandemia de COVID-19, los que además se vieron agravados por una serie de tornados que habían afectado recientemente la región de la capital de Tennessee. En mayo, los trabajadores de Taco Bell crearon en Michigan una petición en línea con el apoyo del Emergency Workplace Organizing Committee (Comité de organización del lugar de trabajo durante la emergencia), un grupo formado en los primeros meses de la pandemia. Ese esfuerzo les valió la indemnización por riesgo y el aumento de la licencia por enfermedad remunerada, entre otros beneficios.

En respuesta a la pandemia los trabajadores, tanto empleados como desempleados, han utilizado plataformas y herramientas digitales para amplificar sus voces y satisfacer sus necesidades. También han lanzado campañas de peticiones en línea para exigir lugares de trabajo más seguros. Los centros de trabajo, los sindicatos y otros grupos de justicia económica están transmitiendo eventos en vivo a

través de Facebook e Instagram para compartir información sobre programas de apoyo a los trabajadores. Además, ofrecen capacitación en línea para navegar por los sistemas estatales de seguro de desempleo, y envían mensajes de texto pidiendo a los trabajadores que tomen acciones directas.

Las plataformas digitales también han ayudado a los trabajadores a compartir información sobre los problemas a los que se enfrentan; a movilizar diferentes formas de apoyo y ayuda mutua, y a plantear demandas a los empresarios y a los funcionarios públicos. Esta participación no solo se produce dentro de los canales creados por las organizaciones de justicia laboral ya establecidas, como los sindicatos y los centros de trabajadores, sino que también en las redes informales de trabajadores que tienen inquietudes comunes. En algunos casos, las herramientas digitales han mediado en las relaciones entre trabajadores y empleadores para atender las necesidades que se han intensificado durante la pandemia. Las plataformas en línea están conectando a las personas con un trabajo más estable, por ejemplo, y han permitido a los empleadores contribuir a fondos de beneficios para los trabajadores que han sido excluidos de los sistemas patrocinados y regulados por el gobierno.

Estos usos de las herramientas digitales no son nuevos. Las principales redes sociales, a pesar de los graves inconvenientes que se comentarán a continuación, han desempeñado un papel importante en diversos movimientos sociales. Por ejemplo, activistas utilizaron Facebook y Twitter para coordinar las protestas durante los levantamientos de la Primavera Árabe a principios de la década de 2010.



En el ámbito de la justicia laboral, la participación en línea a través de plataformas de medios sociales que movilizan y organizan a los trabajadores, como Facebook y plataformas personalizadas como Coworker, ha contribuido a acciones y campañas admirables. Por ejemplo las huelgas de profesores en Estados Unidos, las huelgas de los trabajadores de Ryanair en Europa y los esfuerzos exitosos para desafiar políticas injustas en lugares de trabajo en entornos no sindicalizados en todo el mundo. En muchos sentidos, la COVID-19 ha amplificado y acelerado los esfuerzos digitales que ya estaban en marcha. En una época de distanciamiento social, la gente ha dependido cada vez más de las herramientas digitales para apoyar la acción colectiva en diferentes sectores, al igual que lo han hecho para un amplio espectro de otras interacciones sociales.

Sin embargo, el compromiso digital nunca sustituirá a las formas de conexión analógicas o en persona, como hemos visto en las recientes protestas que llaman la atención sobre la epidemia de violencia policial contra los afroestadounidenses. A pesar de que existen herramientas diseñadas para abordar directamente los retos específicos a los que se enfrentan los trabajadores con salarios bajos, estas no transformarán por sí solas el conjunto más amplio de condiciones que han producido el aumento de la desigualdad; la expansión continua de la economía de salarios bajos, y la arraigada marginación basada en marcadores de identidad como la raza, el género y el estatus de ciudadanía. Al igual que tenemos que cuestionar la idea de que el cambio tecnológico conducirá inevitablemente al desempleo masivo, también debemos resistirnos a ver las nuevas tecnologías como un conjunto de soluciones fáciles que garantizan un futuro laboral justo y equitativo.

En este artículo, analizamos cómo las herramientas digitales orientadas a los trabajadores y los enfoques de la participación digital pueden encajar en un conjunto más amplio de estrategias para cambiar el poder en la economía y garantizar que todas las personas tengan acceso a un “trabajo digno” que proporcione ingresos justos, seguridad social y libertad para organizarse, entre otras medidas. ¿Cómo puede la organización en línea fomentar la conexión y la acción colectiva, incluso la acción directa, de los trabajadores separados por la distancia y que trabajan en diferentes sectores? Para quienes carecen de información sobre sus derechos laborales y el comportamiento de empleadores sin escrúpulos y abusivos, ¿cómo pueden los canales digitales ofrecer un salvavidas? ¿Cómo pueden ayudar las herramientas digitales a allanar el camino hacia formas de empleo “de alto nivel” que paguen de forma justa e inviertan en los trabajadores, sobre todo en zonas donde las políticas y normas vigentes se traducen en una precariedad crónica?

Enseguida analizaremos algunas herramientas y enfoques prometedoros que se utilizan actualmente con este propósito. Nos basamos en dos años de entrevistas e investigaciones de fondo financiadas por la Fundación Ford, el Labor Innovations for the 21st Century Fund (LIFT) y la School of Industrial and Labor Relations (Escuela de relaciones industriales y laborales) de la Universidad de Cornell. A continuación, ofrecemos algunas conclusiones que abordan las limitaciones y los inconvenientes de la participación digital, y consideramos hacia dónde podrían conducir estos avances, dadas las fallas sistémicas que las actuales crisis sociales y sanitarias ponen de manifiesto.

SANJAY PINTO es miembro del Worker Institute de la Universidad de Cornell y de la Rutgers School of Management and Labor Relations y dirige la investigación sobre mano de obra de la Ladders to Value Workforce Investment Organization.

BETH GUTELIUS es directora de investigación del Centro de Desarrollo Económico Urbano de la Universidad de Illinois en Chicago e investigadora principal del Great Cities Institute.

ORGANIZACIÓN COLECTIVA

La extensión de los mandatos y directrices de distanciamiento social han obligado a la gente a organizarse más en el ámbito digital. Los trabajadores esenciales han desafiado las peligrosas condiciones de trabajo, y gran parte de la coordinación de estas acciones se ha producido en línea. En algunos casos, el sindicato ha utilizado las herramientas digitales para apoyar a los trabajadores mientras se enfrentan a circunstancias sin precedentes, pero se ha producido un aumento de la movilización de base en línea fuera de las organizaciones establecidas.

En los lugares de trabajo sindicalizados, los trabajadores disponen de canales formales para presentar sus quejas a los empresarios. Los trabajadores no sindicalizados, que son la mayoría de los empleados de EE.UU., deben encontrar otras formas de hacer llegar su mensaje a la administración. Sin embargo, estas autoridades suelen ser inaccesibles a consecuencia de acuerdos de subcontratación y estructuras corporativas que distancian a los trabajadores de primera línea de los responsables de la toma de decisiones de la empresa. Además, algunas empresas han cambiado su modelo de empleo hacia el uso de contratistas independientes, quienes pueden tener más dificultades para acceder a las prestaciones y protecciones esenciales, y para tomar medidas para mejorar la calidad de sus puestos de trabajo.

El reconocimiento de las cambiantes condiciones de empleo y los retos particulares a los que se enfrentan los trabajadores no sindicalizados llevó a activistas a desarrollar Coworker. Esta es una plataforma que ofrece a los trabajadores un mecanismo con el cual dar forma a sus condiciones de trabajo expresando sus opiniones, incluso en la ausencia de sindicatos. La plataforma ofrece un espacio virtual gratuito y con pocos obstáculos para que la gente inicie peticiones sobre los problemas que encuentran en sus lugares de trabajo y para que encuentren colegas con ideas afines. Los trabajadores han lanzado campañas para cambiar políticas empresariales sobre horarios y códigos de vestimenta, por ejemplo. Además pueden conectar con otros empleados de su región y de todo el país para conseguir apoyo para sus causas.

Lo que empezó como un lugar para expresar quejas y animar a otros trabajadores a firmar peticiones, ha evolucionado hasta convertirse en una red de solidaridad laboral. Incluso antes de la pandemia se estaban produciendo cambios, tanto en la forma en que los trabajadores se relacionaban con el sitio web como en sus expectativas cada vez mayores sobre los cambios posibles y necesarios. Cuando la COVID-19 llegó a Estados Unidos a principios de 2020, estos trabajadores tenían relaciones establecidas para impulsar nuevas campañas relacionadas con los trabajadores esenciales y de primera línea.

En 2018, los empleados de Publix, una cadena de tiendas de comestibles, utilizaron Coworker para emprender con éxito una campaña que les permitiera tener vello facial. Animados por esa victoria –y por una red compuesta de los empleados que firmaron la petición–, los trabajadores de Publix fueron capaces de pasar rápid-

amente a plantear demandas relacionadas con la pandemia, como la paga por riesgo y el equipo de protección personal. (En el momento de la publicación de este artículo, Publix aún no ha cumplido con las demandas de los trabajadores). El interés por lanzar peticiones similares se ha disparado durante la pandemia: Coworker ha tenido 40 veces más tráfico de lo normal en su sitio web y ha visto aumentar diez veces el número de campañas, la mayoría de las cuales fueron iniciadas por trabajadores esenciales.

El comienzo de campañas por parte de los trabajadores refleja el principio rector de Coworker: que los trabajadores deben liderar y tener acceso a recursos como la formación en medios de comunicación, el desarrollo del liderazgo, la asistencia técnica y la ayuda para conectarse con sus colegas. Para Coworker, estas herramientas apoyan a las personas para que se conviertan en defensores de lugares de trabajo que carecen de infraestructura organizativa y muestran cómo las herramientas digitales pueden ampliar el panorama del activismo laboral.

La COVID-19 ha destacado el valor de las herramientas digitales para fomentar diferentes formas de acción colectiva, como las campañas de peticiones, las huelgas laborales y los paros.

Si Coworker encarna la organización distribuida que surge de los esfuerzos de base, Pilipino Workers Center (Centro de trabajadores Pilipino, PWC por sus siglas en inglés) es un buen ejemplo de una organización ya establecida que utiliza herramientas digitales para fomentar un modelo de organización descentralizado. El PWC trabaja con personal de atención para inmigrantes de bajos salarios que se desempeñan como proveedores de atención en el sur de California, muchos de los cuales trabajan en condiciones aisladas. Además ha experimentado durante años con herramientas digitales para fortalecer las relaciones entre sus miembros. Cuando la COVID-19 colisionó con el mercado laboral de los cuidados, muchas personas perdieron su trabajo y otras arriesgaron su salud por seguir trabajando en los hogares de sus clientes. El PWC entonces se apoyó en la organización digital para establecer un fondo de ayuda, entregar cajas de insumos con alimentos esenciales a la comunidad inmigrante y, como miembro de la California Domestic Worker Coalition (Coalición de Trabajadores Domésticos de California), ayudar a cambiar una campaña legislativa existente para responder a las necesidades de los trabajadores domésticos. El PWC utilizó una serie de herramientas y tácticas digitales para apoyar estos esfuerzos, incluyendo el lanzamiento de asambleas virtuales a través de Zoom; el uso de Facebook para recaudar fondos y organizarse, y el aprovechamiento de un programa de círculo de miembros que utiliza la plataforma de mensajería gratuita WhatsApp para conectar a los trabajadores

en grupos pequeños. Esto último ha ayudado a fomentar las relaciones existentes y a crear otras nuevas.

Los círculos de miembros, formados por los integrantes más activos de la base del PWC, se unen a otros métodos de divulgación digital que consisten principalmente en comunicaciones unidireccionales de difusión: desde boletines electrónicos e invitaciones hasta eventos y acciones concretas. Los círculos de miembros permiten a sus líderes difundir este contenido en un formato más personal a los miembros, lo que ayuda a fomentar la comunicación bidireccional. El objetivo final del PWC es que todos sus miembros se unan a estos círculos, para así aumentar la participación en el establecimiento de la agenda de la organización y permitir a los miembros expresar preocupaciones e ideas que los líderes de los círculos pueden transmitir al personal del PWC. El uso de los círculos durante la pandemia ha crecido; el grupo ha aumentado su número de miembros, y está creando nuevos círculos para satisfacer el creciente deseo de conexión.

Tanto Coworker como PWC operan en áreas de la economía con poca organización formal, utilizando modelos distribuidos que combinan el apoyo organizativo con el liderazgo emergente de los trabajadores y el compromiso democrático. Estos ejemplos ponen de relieve el papel cada vez más importante que pueden desempeñar las herramientas digitales en la creación de una infraestructura organizativa a lo largo del tiempo. La pandemia ha demostrado lo importante que es esta infraestructura cuando hay una crisis, ya que las relaciones digitales se convierten en redes de supervivencia y en terreno fértil para el activismo.

COMPARTIR INFORMACIÓN

La COVID-19 ha destacado el valor de las herramientas digitales para fomentar diferentes formas de acción colectiva, como las campañas de peticiones, las huelgas laborales y los paros. Un elemento importante de muchas de estas acciones es el intercambio de información entre los trabajadores que están empleados por la misma empresa o que trabajan en la misma industria. Las herramientas digitales ayudan a los trabajadores a identificar retos y quejas comunes. Incluso cuando este tipo de intercambio de información no culmina en las formas de acción y movilización colectivas que asociamos con la organización, puede ser algo valioso, especialmente para los trabajadores que, de otro modo, están aislados y privados de información básica sobre sus derechos legales y sobre las acciones que violan habitualmente estos derechos. De hecho, en situaciones en las que las asimetrías de información entre los trabajadores y los empleadores son considerables, la creación de canales para que los trabajadores compartan información puede capacitarlos para evitar o exigir responsabilidades a los empleadores y otros agentes del mercado que incurren en comportamientos ilegales y poco éticos.

En 2014, el Centro de los Derechos del Migrante (CDM) lanzó Contratados.org, una plataforma en línea que ofrece información sobre sus derechos legales a los trabajadores migrantes reclutados internacionalmente. También ofrece un portal para que los traba-

jadores califiquen de forma anónima y compartan información sobre los empleadores y los reclutadores, de forma muy parecida a Yelp, el sitio de reseñas colaborativas. Desde la época del programa Bracero, creado en el periodo posterior a la Segunda Guerra Mundial para traer a ciudadanos mexicanos a Estados Unidos para trabajar temporalmente, muchos trabajadores invitados se empeñan en la agricultura y el procesamiento de alimentos. Cuando llegan, a menudo se enfrentan a condiciones de explotación y opciones de salida limitadas, y su situación en el país está vinculada a los empleadores que patrocinaron sus visados. Un informe reciente del CDM, basado en entrevistas con 100 trabajadores agrícolas con visado de trabajador invitado (H-2A), descubrió que casi la mitad había sufrido robo de salario (no se les pagaba totalmente el salario prometido) y vivían hacinados y en condiciones insalubres. En otros estudios, el CDM ha documentado un fraude generalizado, en el que los trabajadores han pagado cuotas a los reclutadores por trabajos que no existen.

A pesar de la documentación hecha de estos abusos por periodistas y organizaciones como el CDM, los organismos reguladores gubernamentales correspondientes, tanto en los países emisores como en los receptores, no suelen proporcionar información detallada sobre los empleadores y los reclutadores. Los trabajadores invitados tampoco han tenido una forma de compartir lo que saben entre ellos. Este es el contexto en el que el CDM identificó un vacío que podía llenar. Consciente de que la facilidad de uso y otros problemas de diseño han limitado la aceptación de herramientas similares en el pasado, incluyó a los trabajadores invitados en Contratados.org en cada fase de la creación del sitio, lo que influyó en que haya sido desarrollado como un sitio web apto para dispositivos móviles, en lugar de una aplicación que requiriera una descarga. Hasta la fecha, el sitio ha atraído a más de medio millón de visitantes únicos, lo que ha ayudado a identificar casos de fraude y maltrato que han alertado a los trabajadores sobre empleadores y reclutadores específicos, y de esta forma ha dado lugar a una serie de demandas legales.

Contratados.org también ha servido de modelo para una plataforma similar en Turquía. Albergada por el Centro de Apoyo a los Trabajadores de la Confección, el sitio ofrece información y apoyo a los trabajadores del sector textil, muchos de los cuales son refugiados sirios. Varios de estos tipos de plataformas funcionan actualmente en diferentes sectores y regiones del mundo. En Australia, el sindicato United Voice desarrolló Hospo Voice como una plataforma digital para que los trabajadores de la industria hostelera compartan información y se organicen en línea. Incluye una herramienta que permite a estos trabajadores calificar a los empleadores en una serie de cuestiones, entre ellas si muestran respeto por los trabajadores y les pagan la tarifa correcta y prometida. En junio, Hospo Voice publicó los resultados de una encuesta realizada a más de 1,100 trabajadores del sector de la hostelería, en la que se revelaba que muchos se habían enfrentado a un estrés financiero extremo a causa de la pandemia y habían sufrido robos de salarios por parte de sus empleadores. La plataforma demuestra cómo herramientas como esta pueden reunir y compartir información oportuna con múltiples audiencias, incluyendo trabajadores, funcionarios sindicales y funcionarios públicos.

Dada su status inmigratorio precario y los complejos procesos transnacionales a través de los cuales se les contrata, los trabajadores

invitados se enfrentan al reto permanente de hacer un seguimiento de todas las infracciones a la ley que se cometen contra ellos y de exigir un resarcimiento. En términos más generales, la incertidumbre y la condición letárgica del mercado laboral resultantes de la pandemia de COVID-19 han agravado la vulnerabilidad a los abusos en todos los sectores de bajos salarios, lo que subraya la necesidad de contar con canales que garanticen que las autoridades reguladoras puedan procesar sistemáticamente las infracciones a la ley. La innovación a través de interfaces digitales también puede desempeñar un papel importante a la hora de abordar esta cuestión, y algunos de los avances más prometedores se producen a nivel local. En Seattle, por ejemplo, la Oficina de Normas Laborales de la ciudad ha creado un portal digital para denunciar las violaciones a los derechos laborales. Esta se administra mediante un modelo de “aplicación conjunta” que implica una estrecha colaboración con la comunidad local y los grupos sindicales vinculados con los trabajadores de bajos salarios en sectores específicos.

Para los trabajadores invitados del sector agrícola y del procesamiento de alimentos, la pandemia ha puesto de manifiesto los peligros que existen desde hace tiempo. Además de las condiciones de vida insalubres y del hacinamiento, muchos tienen equipos de protección inadecuados, están expuestos a toxinas que provocan problemas respiratorios y están excluidos del acceso a la licencia por enfermedad remunerada. Los trabajadores invitados que pierden su empleo se enfrentan a la deportación si no pueden encontrar uno nuevo. Además, la previa administración del presidente Trump emitió una prohibición de nuevas visas de trabajo temporal y está tratando de recortar las tasas de pago para los trabajadores agrícolas migrantes con visas de trabajador invitado. En mayo, dos personas con visados de trabajador invitado del norte de México se encontraban entre los aproximadamente 100 empleados de una planta de langostas en Luisiana que contrajeron la COVID-19. Despedidos de sus puestos de trabajo cuando buscaron tratamiento médico en un hospital local, los trabajadores contaron con el apoyo del equipo legal del CDM para presentar quejas ante las agencias gubernamentales pertinentes. (Al momento de la publicación del presente artículo, su caso seguía pendiente.)

A medida que las repercusiones de la pandemia para los trabajadores invitados continúan desarrollándose, el tráfico en Contratados.org se ha acelerado. El sitio ha compartido información sobre los servicios sanitarios y los cambios en los procedimientos administrativos a través de videos y blogs que han llegado a más de 100,000 visitantes. El CDM además ha realizado encuestas en Contratados.org y en canales de redes sociales para proporcionar información en tiempo real sobre los retos que experimentan los trabajadores invitados durante la crisis actual. También ha usado Contratados.org para los esfuerzos de movilización relacionados con su promoción de políticas. Para esto han involucrado a los trabajadores en el sitio para que se pongan en contacto con los funcionarios respecto a los cambios de políticas que les afectan de manera negativa, como los recortes salariales propuestos.

CONECTAR TRABAJADORES Y CLIENTES

A medida que los efectos de la COVID-19 repercuten en el mercado laboral de Estados Unidos, el virus ha puesto de manifiesto los problemas particulares a los que se enfrentan las

personas que no tienen relaciones laborales tradicionales, incluidos los que trabajan de manera informal, prestan servicios a hogares individuales o son contratados como contratistas independientes; trabajos en los que los derechos y las protecciones suelen ser limitados, y en los que cuando existen, son difíciles de aplicar. En empresas de la gig economy como Uber, Lyft y Handy, el uso de la tecnología digital ha acelerado las “fisuras” o la fragmentación del lugar de trabajo y se ha utilizado para crear plataformas más orientadas a la comodidad del cliente que a la capacidad de los trabajadores de ganarse una forma de vida digna. Un informe reciente del National Employment Law Project mostró que muchas empresas de la gig economy basadas en plataformas han cabildeado junto con otros aliados corporativos para facilitar la clasificación errónea de los trabajadores como contratistas independientes. Esto abre potencialmente a mayores segmentos de la economía estadounidense a ver sus lugares de trabajos fragmentados con la ayuda de estas tecnologías.

A pesar de estos sucesos, el uso de las tecnologías digitales en la contratación y el empleo no tiene por qué ir en detrimento de los derechos y las normas laborales. Carina, una interfaz en línea que pone en contacto a cuidadores sindicalizados y acreditados con familias y otras personas que necesiten servicios de atención a largo plazo en el hogar, presenta un modelo que favorece la mejora de las condiciones tanto de los trabajadores como de los clientes. Carina es una organización tecnológica independiente sin ánimo de lucro que trabaja en colaboración con: el Service Employees International Union (SEIU) el fondo de beneficios del sindicato local 775, y el estado de Washington. Se desarrolló específicamente con la intención de atender las necesidades tanto de los trabajadores como de los clientes. Los trabajadores de asistencia domiciliaria suelen tener dificultades para encontrar clientes y asegurar un trabajo constante de una semana a otra, mientras que las personas que necesitan asistencia domiciliaria suelen tener lagunas en la atención cuando, por ejemplo, su proveedor ya no puede ofrecer sus servicios. Con más de 17,000 usuarios registrados, Carina ayuda a resolver estos problemas de una manera que se basa en los derechos y protecciones que ofrece el contrato sindical del sindicato local 775.

Mientras que las plataformas de contratación de la economía colaborativa utilizan emparejamiento algorítmico para generar transacciones puntuales, los creadores de Carina se dieron cuenta rápidamente de que este era el canal equivocado para el tipo de relaciones que querían fomentar. En su lugar, la plataforma facilita las coincidencias a través de un elaborado sistema de filtros. Los trabajadores y los consumidores publican perfiles detallados y pueden ver la distancia y el tiempo de viaje de sus posibles coincidencias laborales. Las alertas por mensaje de texto y correo electrónico llaman a los usuarios a la plataforma cuando su cuenta tiene actividad, pero la información de contacto personal solo se comparte cuando ambas partes han dado su consentimiento. Carina también cuenta con reglas estrictas que prohíben la discriminación y el abuso por parte de cualquier persona que utilice el sitio y tiene canales designados para denunciar comportamientos nocivos.

Durante la pandemia, los cuidadores a domicilio de Washington y de otras partes de los Estados Unidos se han visto sometidos a un estrés extremo, han tenido que cuidar de poblaciones

especialmente vulnerables a la COVID-19 al mismo tiempo que tienen que sortear su propio riesgo de infectarse y transmitir esa infección a sus seres queridos. Dado que las escuelas han estado cerradas, muchos padres también han tenido que resolver cómo equilibrar el cuidado de sus hijos con la necesidad de seguir trabajando para mantener a sus familias. Los responsables de la plataforma Carina se han movilizado para hacer frente a estos retos. Además de proporcionar actualizaciones periódicas sobre el Coronavirus, han desarrollado una plataforma en línea a través de la cual las familias de los trabajadores pueden acceder a guarderías autorizadas a través de proveedores sindicalizados que, al igual que los cuidadores a domicilio, se enfrentan a desafíos en términos de mantener una base de clientes estable. Para ampliar el alcance de la plataforma, tanto para los que necesitan cuidados infantiles como para los proveedores, Carina se asoció con la ciudad de Los Ángeles, United Healthcare Workers West y otros sindicatos que representan a trabajadores esenciales. En el último recuento, más de 1,900 guarderías con licencia figuraban en la plataforma en cinco estados (California, Connecticut, Illinois, Massachusetts y Washington).

En el terreno que ocupan las empresas de la gig economy también están surgiendo plataformas orientadas a una misión, como las cooperativas de plataformas que tratan de ofrecer una alternativa solidaria a la llamada economía compartida. En la ciudad de Nueva York, por ejemplo, una red de cooperativas de trabajadores de limpieza se ha afiliado a una plataforma digital llamada Up & Go, que conecta a los trabajadores con los clientes. En todo el mundo han surgido varias cooperativas de plataformas de transporte compartido, como EVA, que ocupa el segundo lugar en cuota de mercado detrás de Uber en el sector de viajes compartidos de Montreal. En Estados Unidos, estas plataformas se enfrentan a una serie de retos diferentes a los de Carina. Operan fuera de los sistemas de prestación de servicios financiados con fondos públicos y tienen que competir con grandes actores corporativos que utilizan su poder de mercado para eliminar a los competidores y reducir los estándares de las normas laborales. En Austin, Texas, ATX Taxi, una cooperativa de trabajadores del taxi que opera a través de una aplicación web, ganó cuota de mercado después de que el ayuntamiento prohibiera Uber y Lyft por violaciones documentadas de los derechos laborales. Sin embargo, perdió rápidamente su posición cuando los gigantes del transporte compartido presionaron con éxito a la legislatura del estado de Texas para que anulara la prohibición. Sin que se necesite excluir a estas empresas de los mercados locales o estatales, regularlas de forma más estricta (como en el proyecto de ley número 5 de la Asamblea de California, una nueva y controvertida ley que exige a las empresas de la gig economy, como Uber y Lyft, que contraten a los trabajadores como empleados, en lugar de como contratistas independientes) podría ayudar a crear más espacio para que una historia de éxito como la de Carina se reproduzca a escala en otras partes de la economía.

ASEGURAR LOS BENEFICIOS

El hecho de que millones de trabajadores en Estados Unidos carezcan de acceso a un permiso remunerado hace que a menudo estos se presenten a sus puestos de trabajo cuando están enfermos. Cuando apareció el coronavirus, un virus altamente conta-

gioso, la falta de acceso a esta prestación básica puso en riesgo la vida de los trabajadores y sus familias, de los empleadores y del público. Conscientes de las implicaciones para la salud pública, los funcionarios públicos federales, estatales y locales se apresuraron a establecer políticas de permisos remunerados, que resolvían temporalmente algunas de las brechas en el mosaico regulatorio existente. Sin embargo, estas ampliaciones excluyeron a muchos trabajadores, como las limpiadoras domésticas, los conductores de vehículos compartidos y otras personas clasificadas –o mal clasificadas– como contratistas independientes.

Alia, la primera plataforma que ofrece prestaciones transferibles al personal doméstico, se lanzó en 2018 para cubrir un hueco en el mercado. Algunos sindicatos, como SAG-AFTRA (un sindicato de trabajadores del cine y la televisión), ofrecen prestaciones transferibles a sus miembros, pero no había ninguna opción de este tipo para los trabajadores no sindicalizados, incluidos aquellos que no tienen derecho a formar un sindicato, como el personal doméstico. NDWA Labs, la rama de innovación de la National Domestic Workers Alliance (NDWA) (Alianza Nacional de Trabajadoras Domésticas), decidió crear una plataforma tecnológica que permitiera al personal doméstico del hogar recaudar las contribuciones del empleador para esta y otras prestaciones, como el seguro de vida.

En su primera fase, la plataforma se puso en marcha para atender a las limpiadoras domésticas, que suelen tener varios clientes y se enfrentan con dificultades especialmente graves para acceder a un tiempo libre remunerado. Como resultado de las excepciones explícitas en la legislación laboral y de empleo, arraigadas en la historia de la supremacía blanca, el personal doméstico está excluido de protecciones básicas –como el salario mínimo y las leyes de salud y seguridad– que cubren a la mayoría de las personas con empleo remunerado. Durante la época del New Deal, los demócratas blancos del sur se negaron a apoyar las leyes laborales más importantes si incluían al personal doméstico, la mayoría de los cuales eran negros. Esta exclusión racial selectiva ha tenido efectos duraderos en las condiciones de trabajo. La naturaleza frecuentemente informal de los acuerdos laborales combinada con las diferencias de poder basadas en la raza y la ciudadanía entre el personal doméstico y los empleadores restringen la capacidad de los trabajadores de ejercer sus derechos. La NDWA trabaja por la dignidad y el poder de las niñas, las limpiadoras domésticas y las cuidadoras a través de: la organización de las trabajadoras, la defensa de las políticas y los esfuerzos dirigidos a cambiar las narrativas culturales sobre el trabajo de cuidadas.

Alia aborda múltiples cuestiones relevantes para la NDWA, sus miembros y sus afiliados. En primer lugar, al ofrecer un mecanismo a través del cual las trabajadoras pueden ejercer el derecho a tiempo libre remunerado, se reconoce que todas las trabajadoras merecen prestaciones, independientemente del tipo de trabajo que realicen o del lugar donde lo hagan, y que el personal doméstico necesita tiempo para atender las numerosas obligaciones y exigencias de su

vida. En segundo lugar, Alia permite a la alianza proporcionar un beneficio material a la calidad de vida de los trabajadores que es fundamental para su salud y bienestar, lo que fomenta el desarrollo de confianza y la creación de relaciones a largo plazo. Por último, para una mano de obra que tiende a estar aislada en los lugares de trabajo individuales y, por lo tanto, es difícil de encontrar y comprometer, Alia representa un punto de entrada inicial para formar parte del movimiento de las trabajadoras domésticas. Una vez que dichas trabajadoras crean una cuenta y comienzan a utilizar la plataforma, el equipo de Alia también las orienta sobre cómo dirigirse a sus empleadores y solicitarles contribuciones mediante mensajes de muestra y asesoramiento. Aunque estos esfuerzos requieren mucho trabajo, las interacciones ofrecen un importante vínculo de persona a persona con la organización y una vía potencial para que los trabajadores se organicen.

El equipo de Alia está aprendiendo que las trabajadoras tienen más éxito a la hora de obtener prestaciones si primero les presenta la plataforma un empleador. En este caso, los trabajadores evitan la necesidad de solicitar las contribuciones del empleador, lo que

La revolución será transmitida por un livestream. La cuestión es cómo podemos combinar todas las herramientas de nuestro kit digital y analógico para desafiar los baluartes del poder.

es una barrera para la aceptación. Los empresarios, por su parte, suelen querer hacer lo correcto, según la NDWA, pero necesitan el tipo de orientación e infraestructura que proporciona Alia. Sin embargo, los sistemas de contribución voluntaria tienen limitaciones inherentes y un mandato para asegurar las contribuciones de los empleadores ayudaría mucho a que Alia se extendiera por todo el sector. El éxito de la campaña de 2019 en Filadelfia es una prueba importante del efecto de una política de este tipo: entre otros logros significativos, la Carta de Derechos de los Trabajadores Domésticos de Filadelfia es la primera legislación del país que obliga a que el personal doméstico tengan derecho a prestaciones transferibles.

APORTES

Nuestra investigación durante los últimos dos años nos ha permitido hablar con una amplia gama de trabajadores y defensores de los derechos laborales sobre los beneficios y los desafíos de utilizar herramientas y plataformas digitales en los esfuerzos para construir poder y mejorar las condiciones de trabajo. Basándonos en los ejemplos anteriores, así como en investigaciones adicionales, ofrecemos cuatro conclusiones que pueden ayudar a informar esfuerzos en curso para que utilicen las herramientas y plataformas digitales de manera efectiva en el ámbito de la justicia laboral.

Las herramientas digitales pueden ampliar la organización distribuida. | La COVID-19 ha subrayado el valor de las herramientas digitales para promover los derechos laborales y apoyar la acción colectiva entre los trabajadores. En el ámbito de la organización, las plataformas principales como Facebook y las plataformas orientadas a una misión, como Coworker, han permitido a las personas identificar las preocupaciones comunes sobre las protecciones inadecuadas contra el virus, y hacer demandas a los empleadores, a los funcionarios públicos y a otros actores poderosos. Estas actividades son un subconjunto de un amplio abanico de actividades de movimiento que se filtran a través de los canales online. Lo más llamativo es que los canales de las redes sociales –principalmente Facebook, Twitter e Instagram– han desempeñado una importante función de coordinación en las protestas nacionales de Black Lives Matter (Las vidas negras importan). Estas plataformas han ayudado a los activistas a organizar acciones a nivel de ciudad y de barrio, a contrarrestar y bloquear la vigilancia policial de las actividades de protesta, y a narrar los propósitos de las protestas de manera que desafían las historias de los medios de comunicación convencionales.

Las herramientas digitales también pueden fomentar la participación distribuida y la organización para los derechos laborales. A menudo, como en el caso de las campañas de petición lanzadas en Coworker, esta actividad surge fuera del contexto de las organizaciones laborales establecidas. Dentro de las organizaciones existentes, las herramientas digitales pueden promover una organización y un compromiso menos jerárquico y más entre pares, lo que se conoce como una forma de organización de “estrella de mar”. Mientras que los sindicatos tienen estructuras de afiliación donde se pagan cuotas, los centros de trabajadores como el PWC, que operan fuera del modelo organizativo sindical, suelen recurrir a las herramientas digitales para crear una base de afiliados a partir de su compromiso con los trabajadores. La elección de seguir modelos distribuidos de compromiso suele surgir en parte por necesidad, ya que los centros de trabajadores suelen estar financiados por subvenciones y tienen un número relativamente pequeño de personal remunerado. Sin embargo, como en el caso del PWC, la elección también está relacionada en muchos casos con una teoría del cambio más amplia que da más valor a la toma de decisiones descentralizada y al intercambio de información, así como al fomento de fuertes vínculos entre los miembros. En el caso del PWC, los círculos de miembros en WhatsApp han desempeñado un papel importante en la identificación de necesidades y la movilización de la ayuda mutua durante la pandemia.

La organización y movilización distribuidas mediante herramientas digitales también se han producido en los sindicatos. Por ejemplo, un sindicato local de la International Alliance of Theatrical Stage Employees (IATSE) ha utilizado Action Builder, una aplicación para apoyar la organización de los trabajadores en sus esfuerzos de respuesta relacionados con la pandemia como la asistencia mutua y la ayuda para solicitar las prestaciones de desempleo. Un grupo de tramoyistas también se unió al IATSE después de organizarse en gran medida a través de Zoom, una tendencia emergente que se observó en varios sectores durante la pandemia. En varios casos, algunos grupos de miembros del sindicato se han

movilizado para plantear reivindicaciones, como el lanzamiento de campañas de petición para exigir la remuneración por condiciones peligrosas de trabajo, independientemente de las estructuras de liderazgo establecidas.

A menudo, los sindicatos han tardado en hacer uso de los modos más sofisticados de participación digital. Algunas personas dentro de los sindicatos son escépticas sobre si la participación que se prinoce fuera de los canales sindicales equivale a la construcción de un poder duradero por la ausencia de una infraestructura organizativa. Aunque estas preocupaciones son razonables, dado que gran parte de la organización digital es todavía experimental, descartar el valor de la participación digital es un error, por al menos dos razones. En primer lugar, la participación de las bases en plataformas como Coworker suele producirse en entornos en los que los sindicatos no tienen una presencia establecida. Además hay en desarrollo herramientas digitales que facilitarían la sindicalización formal de las personas en esas condiciones. En segundo lugar, la estructura y el compromiso distribuido no son mutuamente excluyentes. En la ciudad de Nueva York, durante los primeros días de la cuarentena, un grupo progresista dentro de la Federación Unida de Maestros, llamado Movement of Rank and File Educators, se movilizó en línea para liderar las primeras peticiones de cierre de escuelas. Como sugieren este ejemplo y las recientes campañas de petición lanzadas por los miembros del sindicato, el compromiso digital puede ayudar a fomentar una mayor capacidad de respuesta y responsabilidad dentro de las organizaciones de trabajadores establecidas desde hace tiempo, para llegar así a un tipo de sindicalismo más democrático.

United for Respect (Unidos por el respeto), un grupo sin fines de lucro que se centra en mejorar las condiciones de trabajo en el extenso sector minorista de bajos salarios, es una organización que ha experimentado ampliamente con la participación digital y ahora ayuda a formar sobre enfoques eficaces a sindicatos, centros de trabajadores y otras organizaciones de justicia económica en todo el mundo. Originalmente desarrollada como una campaña dentro de un sindicato, United for Respect ha evolucionado desde entonces hasta convertirse en una organización independiente. Muchos grupos se han interesado mucho por el marco organizativo “online-to-offline”, también llamado “O2O”, que aborda una serie de cuestiones, entre ellas cómo crear confianza y cultivar un liderazgo descentralizado en línea y cómo poner en marcha bucles de retroalimentación positivos entre los modos de compromiso online y offline.

Las herramientas digitales presentan nuevas oportunidades y nuevos retos. | Durante la pandemia, las herramientas digitales han servido como apoyo a la organización y movilización de los trabajadores para abordar problemas de salud y seguridad; han ayudado a los trabajadores a obtener la información que necesitan sobre las condiciones cambiantes y a compartir esa información entre ellos; han permitido a los trabajadores mantener un trabajo estable con los apoyos necesarios como el cuidado de los niños, y han facilitado el acceso a las prestaciones y a la asistencia mutua. En algunos casos, también existen importantes vínculos entre estas diferentes dimensiones. Por ejemplo, la prestación de servicios a través de herramientas digitales puede reforzar el valor de una organización

y crear vías de acceso para nuevos miembros que luego se comprometen a organizarse a través de canales digitales y de otro tipo.

A pesar de las muchas oportunidades que ofrecen las herramientas digitales para construir el poder de los trabajadores y mejorar las condiciones de trabajo, es importante dejar claro los retos que plantea el uso eficaz de las herramientas y plataformas digitales. Algunas organizaciones, especialmente las que tienen una capacidad limitada, han tenido dificultades para movilizarse rápidamente en línea, y las que lo han hecho se enfrentan a una mayor competencia a raíz de que se encuentran en un espacio digital repleto de eventos, peticiones, llamadas a la acción y solicitudes de donaciones. En un contexto de recursos limitados, las organizaciones de derechos laborales deben priorizar su trabajo cuidadosamente. Estar al día de las tendencias tecnológicas y de las plataformas puede ser difícil, y a algunos les preocupa perder el tiempo con nuevas tecnologías que podrían no cumplir lo prometido.

Para los grupos que han tenido éxito en alcanzar a la gente a través de canales digitales, hacerlo a menudo crea nuevos problemas de capacidad relacionados con la participación de las personas de manera significativa y el avance de estas en una “escalera de compromiso”, un término que describe el proceso en el cual se profundiza la participación de los miembros y constituyentes en las actividades de un grupo. Y para los grupos que crean nuevas herramientas para la organización y otros fines, construir algo que cumpla una función útil es solo el primer paso. Conseguir que la gente la utilice realmente, ser capaz de actualizarla de forma continua e integrar la herramienta en las estrategias organizativas más amplias son preocupaciones importantes. Varios líderes de organizaciones con los que hablamos en el transcurso de nuestra investigación dijeron que incluso los patrocinadores financieros con fines específicos a menudo no comprenden todas las necesidades que existen más allá de la fase de lanzamiento inicial.

Las herramientas digitales conllevan limitaciones inherentes. | Muchos de los organizadores con los que hemos hablado también subrayan el peligro de ver las herramientas digitales como una solución mágica, a pesar de que reconocen y expresan su valor. El arte de organizar online-to-offline sigue en desarrollo y aún quedan preguntas importantes sobre la relación entre el compromiso en línea y el logro de beneficios duraderos para los trabajadores, en parte debido a los desafíos para lograr el compromiso digital. Sin embargo, estas cuestiones también tienen que ver con las limitaciones de lo que las herramientas digitales pueden lograr por sí solas.

Un conjunto importante de limitaciones está relacionado con la persistente brecha digital. El acceso poco fiable a Internet, la escasa alfabetización digital y las barreras lingüísticas afectan de forma más aguda a muchas comunidades marginadas, lo que a menudo limita el alcance de las herramientas y plataformas digitales orientadas a los trabajadores para aquellos que más podrían beneficiarse de ellas. Apoyar al acceso al internet, la formación, la divulgación concertada y el compromiso con la justicia lingüística pueden ayudar a que las herramientas digitales sean más accesibles para quienes se enfrentan a barreras para navegar por los espacios en línea. Tal y como ilustra [Contratados.org](#), este tipo de conciencia debería informar cada fase y aspecto de la participación digital, incluyendo el diseño y el desarrollo en el caso de nuevas

herramientas. Dicho esto, ninguna herramienta o iniciativa puede abordar por completo las realidades estructurales más amplias que limitan el acceso a la tecnología, y una dependencia excesiva de la participación digital puede acabar reforzando ciertos patrones de marginación.

El hecho de que las herramientas digitales no pueden resolver por sí solas las grandes desigualdades estructurales y las desventajas del mercado laboral es bastante obvio, pero conviene subrayarlo. Carina ofrece un ejemplo como plataforma de contratación de alto nivel. Ayuda a los trabajadores a encontrar un trabajo más estable; aborda los horarios irregulares y la volatilidad de los ingresos, que son un problema crónico para los trabajadores del sector. También forma parte de una combinación institucional más amplia en el Estado de Washington que ha hecho que los trabajadores de este lugar tengan algunos de los salarios más altos y las mejores condiciones laborales del país. Sin embargo, incluso en el mejor de los casos, la remuneración al personal doméstico en el sistema financiado con fondos públicos sigue siendo abismalmente baja debido a un historial de decisiones políticas con connotaciones raciales, lo que representa otra variación de la misma dinámica que ha dejado al personal doméstico en el mercado privado sin protecciones adecuadas. Ninguna herramienta digital puede contrarrestar el peso acumulado de estas historias. Es importante no obsesionarse tanto de las nuevas tecnologías como para perder de vista las profundas desigualdades que todavía hay que desafiar mediante la lucha política.

El gobierno desempeña un papel importante. | En esta lucha política es fundamental el papel del gobierno, quien tiene el poder de institucionalizar amplias protecciones sanitarias, laborales y de otro tipo. Como se ha puesto de manifiesto en la crisis de la COVID-19, el gobierno de EE.UU. a menudo ha fracasado estrepitosamente en este sentido. Las herramientas digitales que proporcionan servicios y apoyos específicos a los trabajadores suelen responder a las diversas formas en que los actores gubernamentales han abdicado de responsabilidades cruciales o han excluido activamente a grupos enteros de personas de importantes protecciones políticas, a menudo en relación con factores como la etnicidad, el género y la ciudadanía. Alia, que ocupa el vacío creado por la exclusión del personal doméstico del acceso a las políticas de tiempo libre remunerado, es un ejemplo. La participación de los funcionarios a nivel local, estatal y federal será importante para que estas herramientas se conviertan en parte de las estrategias a largo plazo dirigidas a institucionalizar protecciones para todos los trabajadores.

Varios de nuestros casos ilustrativos ofrecen una visión estratégica útil en este sentido. La asociación de Carina con un sindicato estatal y el gobierno del estado fue crucial para llevar los beneficios de la plataforma a los trabajadores a una mayor escala, y los desarrolladores de la plataforma están ahora explorando posibles asociaciones en otras ciudades y estados del país. Como complemento a la construcción de la base de la NDWA y su organización de comunidad entre los empleadores y el personal doméstico, la victoria de la política de beneficios transferibles en Filadelfia es un paso importante hacia la institucionalización de los beneficios de Alia. Esto puede convertirse en un modelo para otras ciudades y estados y puede contribuir a la estrategia a largo plazo de la NDWA de anular la exclusión del personal doméstico de los beneficios y protecciones cruciales a nivel

nacional. Y el portal digital de Seattle para denunciar las violaciones de los derechos de los trabajadores, el cual utiliza un modelo de aplicación en el que cooperan con grupos laborales y comunitarios, representa el tipo de colaboración necesaria para revertir la perenne falta de aplicación de las normas y protecciones laborales, un problema que la incertidumbre y las condiciones del mercado laboral derivadas de la crisis actual no hacen sino exacerbar.

La regulación de las principales plataformas digitales también ocupa un lugar destacado a la hora de decidir si las herramientas de este tipo pueden utilizarse para empoderar a los trabajadores y cómo hacerlo. Por ejemplo, prohibir prácticas abusivas de empresas de la gig economy puede contribuir a crear un entorno en el que las alternativas orientadas a los trabajadores se afiancen. Los organizadores también señalan los graves problemas de privacidad, seguridad y desinformación en Facebook y otras plataformas de medios sociales, y la incapacidad de los reguladores para abordar adecuadamente estas cuestiones. Recientemente, el activismo ha arremetido contra la negativa de Facebook a frenar la propagación de desinformación (que ha desempeñado un papel importante en la elección de líderes de derecha en todo el mundo) o a oponerse sistemáticamente a la supremacía blanca explícita y a la incitación a la violencia. Esto pone de manifiesto una tensión básica en el uso de Facebook para la organización laboral: es un espacio en el que muchos trabajadores ya están comprometidos, pero muchos aspectos de la plataforma subvierten los esfuerzos para promover los intereses más amplios de los trabajadores más vulnerables y explotados. Una regulación más sólida podría ayudar a frenar aque-

los elementos relacionados a las operaciones del sitio que son dañinas y socavan la participación democrática informada y equitativa.

EL FUTURO DEL PODER DE LAS PLATAFORMAS DIGITALES

El momento actual presenta tanto peligros como posibilidades, y el compromiso digital seguirá desempeñando un papel importante en la pandemia y en las luchas en curso por los derechos laborales, la justicia étnica y la justicia climática, que trascienden la actual crisis de salud pública. Un reciente informe del Instituto Roosevelt, basado en una encuesta realizada a trabajadores esenciales, reveló que la crisis de COVID-19 puede estar generando un mayor interés en la sindicalización y en la acción colectiva en el lugar de trabajo. Las herramientas digitales de las que hemos hablado ayudarán a determinar si esa energía se traduce en logros significativos y duraderos, y de qué manera. La oleada de protestas en respuesta a la epidemia de violencia policial contra la población afroestadounidense demuestra que no se puede sustituir la movilización en las calles como forma de crear impulso, fomentar la solidaridad y cambiar los corazones y las mentes de los gobernantes. También deja claro que las herramientas digitales serán indispensables para ayudar a coordinar, a narrar y activar a la gente tanto ahora como en el futuro.

La revolución será probablemente transmitida por un livestream. La verdadera cuestión es cómo podemos combinar todas las herramientas de nuestro kit digital y analógico, para desafiar los baluartes del poder corporativo y político que se interponen en el camino del progreso, y construir algo mejor a partir de las cenizas de esta calamidad. ■



Suscríbete al boletín

Stanford SOCIAL INNOVATION Review
En Español

Recibe gratis nuestros artículos destacados y todo lo que necesitas saber sobre innovación social en la región hispanohablante.

ssires.tec.mx/boletin

o escanea







Durante los últimos 30 años, académicos y líderes empresariales muy importantes han promovido la idea de que las empresas a menudo se benefician al abordar los problemas sociales y ambientales. Aunque estas propuestas han sido aclamadas como avances prometedores, no son científicas y son contraproducentes.

El peligroso encanto de las estrategias de beneficio mutuo

POR ANDREW A. KING Y KENNETH P. PUCKER

Ilustración por Andrea D'Aquino

Las estrategias de soluciones “ganar, ganar” o de beneficio mutuo dirigidas por las empresas y enfocadas a los problemas sociales y medioambientales —en las que las empresas pueden promover el bien social y a través de ello obtener ganancias— han cobrado mayor notoriedad. Ahora vemos términos como “valor compartido”, “economía circular”, “base de la pirámide” e “innovación inversa” en los informes corporativos y sitios web de las fundaciones. Por un lado, líderes empresariales, como los miembros de Business Roundtable (Mesa Redonda Empresarial), proponen que pueden promover simultáneamente la utilidad y el propósito. Por otro, académicos reconocidos afirman que el capitalismo puede reinventarse.

Los coautores de este artículo tienen una larga relación con varias de estas supuestas ideas “ganar-ganar”. Andrew King es un ingeniero dedicado a la academia que estudia la economía de la prevención de la contaminación. Ken Pucker fue director general de operaciones de Timberland y trabajó durante 15 años para demostrar el valor de un modelo empresarial dedicado “al comercio y la justicia”. Debido a nuestros antecedentes, podrían pensar que nos parecería alentadora la popularidad que hoy en día tienen estas estrategias en las que todos ganan.

En cambio, estamos alarmados. Sabemos que estas estrategias dependen de mecanismos improbables, prometen resultados inverosímiles y presumen de una eficacia que no corresponde a la evidencia disponible. Creemos que asimismo son perjudiciales porque distraen al mundo empresarial y a la sociedad de la difícil toma de decisiones requerida para abordar los problemas sociales y medioambientales apremiantes. Su resplandeciente atractivo hace que se le reste atención a la adopción de estrategias más eficaces cuyos costos debemos sopesar con cuidado.

DE LA HEREJÍA AL DOGMA

Crear un catálogo detallado de estas estrategias favorables para todos excede el alcance de este ensayo. No obstante, para apreciar su amplitud, ambición e influencia, nos centramos en seis ejemplos destacados. (Véase “Propuestas Ganar-Ganar a lo largo de los años” en la página 36).

La primera idea del grupo, la revolución del negavatio, fue propuesta por Amory Lovins, un físico egresado de la Universidad de Oxford quien en 1982 fundó Rocky Mountain Institute (Instituto de las Montañas Rocosas), una organización de investigación con sede en Estados Unidos dedicada a la sostenibilidad y la eficiencia energética. Lovins aseveraba que las empresas eran tan ineficientes que podían obtener beneficios invirtiendo en

la reducción del uso de energía. Como resultado, prometió que las empresas podrían “resolver el cambio climático por gusto y rentabilidad”.¹

Poco después, Michael Porter, profesor en Harvard Business School (Escuela de Negocios de Harvard), y el investigador Claas van der Linde formularon el planteamiento de que “es rentable ser verde”. Ambos afirmaban que las empresas despilfarraban en el uso de los recursos que unos simples cambios operativos podían permitirles ser “verdes y competitivas”.² Andrew King identificó ejemplos de casos que alentaban esta afirmación.³

En la primera década de este siglo, el profesor de negocios C. K. Prahalad sugirió la estrategia de la “fortuna en la base de la pirámide”.⁴ Argumentó que las empresas habían descuidado tanto a los más pobres del mundo que se podían obtener enormes beneficios de quienes se encontraban en la “base de la pirámide” (BOP por sus siglas en inglés), al mismo tiempo que les harían salir de la pobreza. En el siguiente decenio, el profesor de negocios Vijay Govindarajan amplió esta idea con la propuesta de una estrategia de innovación inversa. Aseguraba que se había pasado por alto el potencial innovador de los mercados de la base de la pirámide; si se aprovecharan esos mercados, las innovaciones valiosas fluirían de las naciones pobres a las ricas, de modo que se generarían productos rentables y soluciones ecológicas.⁵

Michael Porter añadió otra propuesta favorable para todos los involucrados, esta vez con el consultor Mark Kramer, bajo la rúbrica de crear valor compartido. Sostenían que las empresas habían descuidado el potencial de beneficio de las mejoras sociales y medioambientales. Además, negaban que los conflictos entre los objetivos privados y públicos fueran habituales e incentivaban a los directivos a hacer hincapié en los esfuerzos que creaban “valor compartido”, es decir, valor tanto para los accionistas como para las partes interesadas. De manera que, declaraban, “se impulsaría la próxima ola de innovación y crecimiento de la productividad en la economía global”.

En sexto y último lugar, en años recientes, Ellen MacArthur Foundation (Fundación Ellen MacArthur) ha sintetizado varias ideas de mejora social y medioambiental como base de una estrategia de economía circular. La fundación cree que las empresas pueden ahorrar dinero al reutilizar y reciclar casi todo.

Es difícil sobreestimar la influencia de estas ideas. Se han abierto camino hasta las empresas más grandes del mundo, han incidido en la estrategia de la Casa Blanca, han cambiado a los grupos de presión y han dado forma a la política internacional. Jeff Immelt, director general de General Electric, inspirado por las nociones de ahorro energético rentable y mitigación de la pobreza, creó el pro-

ANDREW A. KING Andrew A. King es profesor en la Escuela de Negocios Questrom de la Universidad de Boston. Durante 25 años, desarrolló métodos para probar si las empresas pueden reducir de forma rentable su impacto sobre el medio ambiente. Fundó la Alliance for Research on Corporate Sustainability junto a estudiantes y colegas.

KENNETH P. PUCKER (@kpucker31) es profesor titular en The Fletcher School en Tufts University, profesor en Questrom School of Business de Boston University y director asesor en Berkshire Partners. Trabajó en Timberland durante 15 años, incluidos 7 años como director de operaciones.

grama de “ecomaginación” en 2005. Lo diseñó para crear productos y servicios que ahorraran energía y ayudaran a la gente a salir de la pobreza, a la par que proporcionaban una mayor rentabilidad a los accionistas de GE.⁶ Durante los próximos doce años, Walmart, Nestlé y Enel anunciaron que estaban llevando a cabo iniciativas de “valor compartido”.

En octubre de 1993, el presidente Bill Clinton dio a conocer su Climate Change Action Plan (Plan de Acción sobre el Cambio Climático), que se apoyaba en programas voluntarios para ayudar a las empresas a reducir de forma rentable el uso de energía y emisiones tóxicas y a diseñar productos más eficientes.⁷ En noviembre de 2016, el Climate Action Plan (Plan de Acción sobre el Clima) del presidente Barack Obama daba por sentado que el 20 % de las reducciones de CO₂ propuestas podrían lograrse a través de la “eficiencia energética rentable”.

En la última década, International Finance Corporation (Corporación Financiera Internacional) lanzó varios proyectos de base de la pirámide y algunos grupos de defensa de políticas, como Greenpeace y Environmental Defense Fund (Fondo de Defensa del Medio Ambiente), han transitado de promover la regulación a formar alianzas con las empresas para promover ideas que beneficien a todos.⁸ La noción de que las empresas pueden beneficiarse resolviendo prob-

Propuestas de beneficio mutuo (ganar-ganar) a lo largo de los años.

Estas seis estrategias ilustran cómo las afirmaciones de beneficio mutuo (ganar-ganar) se basan en creencias supuestamente falsas que ciegan a las empresas ante posibilidades rentables y socialmente valiosas.

TÍTULO	CREENCIA "FALSA" QUE IMPIDE LA ACCIÓN	RECLAMACIÓN DE BENEFICIO MUTUO
Revolución Negawatt 1980ss	La eficiencia se vuelve cada vez más difícil de lograr.	El cambio climático se puede resolver por diversión y ganancias.
Paga para ser verde 1990ss	Las empresas eligen el nivel de contaminación que maximiza los beneficios	Beneficio de la empresa al reducir la contaminación.
La fortuna en la base de la pirámide 2000ss	Los ingresos limitados y la falta de infraestructura hacen que los pobres sean un mercado indeseable	Vender productos a los pobres reducirá la pobreza y aumentará las ganancias.
Creación de valor compartido 2000ss	Las empresas eligen el nivel de servicio social y protección ambiental que maximiza las ganancias.	Proporcionar valor social impulsará la innovación y la productividad y aumentará las ganancias.
Innovación inversa 2010ss	Los productos deben diseñarse para las necesidades del usuario final.	Inventar con/para los pobres es una buena manera de inventar para los ricos.
Economía circular 2010ss	La reutilización eterna de material no es posible ni rentable.	Las empresas pueden ahorrar dinero reutilizando y reciclando casi todo.

lemas sociales y medioambientales se transformó, como observó el experto en negocios y sostenibilidad Andrew Hoffman, “de herejía a dogma”.⁹

SUPERPONERSE AL ANÁLISIS

Un principio bien establecido de la economía afirma que la competencia empresarial debería impedir la existencia de una “regla de la riqueza” fiable —un camino único y seguro hacia los beneficios— porque los rendimientos decrecientes y la adaptación de los competidores disiparán el beneficio de cualquier nueva idea o estrategia. Para eludir este principio, los defensores de las estrategias favorables para todos argumentan que las falsas creencias y la mentalidad estrecha le han impedido a los directivos identificar y aprovechar las oportunidades ganar-ganar disponibles. Estos modelos mentales erróneos se deben a una aceptación equivocada de la teoría económica clásica.

Por ejemplo, en sus discursos y escritos, Amory Lovins repite una parábola sobre un economista y su nieta que descubren un billete de 10,000 dólares en la calle. La niña quiere recogerlo, pero el economista le dice: “No lo tomes en serio. Si fuera real, alguien ya lo habría recogido”.¹⁰ C. K. Prahalad cuenta la misma historia para explicar por qué una presunta fortuna permanece sin explotar en la base de la pirámide económica. Porter y van der Linde utilizan una narrativa similar para defender su argumento de que las empresas pueden obtener beneficios reduciendo la contaminación. Asimismo, Porter y Kramer culpan a los economistas por “legitimar la idea de que, para proporcionar beneficios a la sociedad, las empresas deben moderar su éxito económico”.¹¹

La exhortación a las falsas creencias y a los modelos mentales erróneos solo explican de forma parcial por qué persisten las estrategias en las que todos ganan. Para justificar la afirmación de que las oportunidades ganar-ganar son generalizadas y accesibles, los defensores deben explicar por qué los directivos no las ven y por qué la competencia no les obliga a hacerlo. Los teóricos de las estrategias favorables para todos han apelado a una serie de explicaciones para este problema —competencia imperfecta, condiciones cambiantes y barreras organizativas persistentes— pero ninguna de ellas ha demostrado ser duradera.¹²

Con frecuencia, los defensores de la idea ganar-ganar las han suplantado por promesas tan atractivas que evaden el análisis racional. Por ejemplo, Lovins afirma que el uso de la electricidad en Estados Unidos puede reducirse a la mitad con una recuperación de la inversión en menos de un año, mientras que Porter y Kramer aseguran que el valor compartido puede “remodelar el capitalismo y su relación con la sociedad”. El economista y estratega Richard Rumelt advierte que las visiones así de vibrantes eluden incluso las defensas de los lectores escépticos: “La mala estrategia florece porque se superpone al análisis, la lógica y la elección, y se mantiene en lo alto por la desmedida esperanza de que es posible evitar lidiar con los principios complicados y las dificultades para dominarlos”.¹³

PRUEBAS FALTANTES

¿Qué hay de las pruebas empíricas en favor de las teorías ganar-ganar? Aunque varias de estas estrategias existen desde hace déca-

das, hacen falta pruebas de su eficacia. Este vacío suele permanecer oculto gracias al uso de estudios de casos cautivadores, pero poco representativos. En discursos y publicaciones, Lovins utiliza el ejemplo de su casa en Colorado como prueba de su argumento de que la eficiencia energética puede ser rentable.¹⁴ Protegida por múltiples capas de cristales rellenos de gas, Lovins cultiva plátanos en su casa, a pesar de estar situada en las montañas de Colorado. Obviamente, este ejemplo es una artimaña. Nadie duda que sea posible construir una casa sellada y aislada; lo que los críticos cuestionan es la afirmación de Lovins de que hacerlo tiene sentido económico. Para demostrarlo, es necesario un análisis econométrico de numerosas casas. Solo entonces se podrán descubrir las ventajas y desventajas ocultas.

De hecho, los investigadores han estudiado suficientemente la eficiencia energética, y las mejores pruebas no apoyan las afirmaciones de Lovins.¹⁵ De hecho, algunos de los análisis recientes más cuidadosos sugieren incluso que algunos programas bien diseñados para fomentar la eficiencia energética cuestan más que los beneficios que crean, incluidos los beneficios sociales.¹⁶ Eso significa que esos programas resultan en una situación en la que todos pierden y nadie gana.

¿Y qué hay de la afirmación fundamental subyacente en varias estrategias ganar-ganar enfocadas al medio ambiente, que plantea que la reducción de la contaminación y el rendimiento financiero suelen coincidir? Los hallazgos de cientos de estudios (varios de ellos realizados por Andrew King) ponen en duda la existencia de un vínculo fiable. Incluso los defensores de estas estrategias, como Porter, Kramer y George Serafeim, profesor de Harvard Business School (Escuela de Negocios de Harvard), recientemente han admitido que, tras años de esfuerzo, los resultados sociales y medioambientales de una empresa no proporcionan un rendimiento “alfa”, es decir, la tendencia de sus acciones a superar a las de otras empresas.¹⁷ No obstante, deducen que esto solo significa que las empresas no están implementando correctamente su estrategia de “valor compartido” y que, si lo hicieran, obtendrían importantes beneficios financieros.

Se carece casi por completo de estudios empíricos de fondo sobre otras estrategias de beneficios. No conocemos ningún análisis estadístico de las teorías sobre los beneficios en la base de la pirámide, de la innovación inversa o de las estrategias de valor compartido. De hecho, cuando preguntamos a Porter y Kramer sobre el apoyo empírico de sus ideas sobre el valor compartido, señalaron la popularidad de la estrategia entre ejecutivos y estudiantes y los casos empresariales que habían escrito. Sin embargo, los estudios de casos seleccionados solo aportan pruebas de la posibilidad, no de la practicidad.

Y lo que es peor, algunos de los estudios de casos utilizados para promover estas estrategias parecen ambiguos si se examinan con detenimiento. Por ejemplo, Allen Hammond, exvicepresidente de innovación del World Resources Institute (Instituto de Recursos Mundiales), y C. K. Prahalad utilizan el caso de una crema para aclarar la piel como prueba del potencial para alinear el beneficio con la ganancia social. Por un lado, la empresa consigue una venta y, por otro, el usuario “se siente empoderado gracias a un producto de consumo asequible” que reduce el estigma social de

su piel oscura.¹⁸ Donde Hammond y Prahalad ven empoderamiento, el profesor de negocios Aneel Karnani ve algo más: “En el mejor de los casos, es una ilusión; en el peor, sirve para afianzar su desempoderamiento.”¹⁹ Del mismo modo, el ejemplo más destacado de innovación inversa es un proyecto para inventar una casa de 300 dólares para los haitianos que se quedaron sin hogar tras el terremoto de 2010, el cual recibió un amplio apoyo de empresas, instituciones académicas y financieras. En cambio, no se descubrió ningún diseño innovador y nunca se construyó ninguna casa.

Algunos de los creadores de las estrategias ganar-ganar coinciden en que aún faltan pruebas científicas. En 2015, Vijay Govindarajan le comentó a uno de los coautores de este artículo que pretendía que la innovación inversa se entendiera como una propuesta de “nueva práctica”, una opción entre varias que los directivos podrían adoptar. Expresó que el concepto hacía recaer en el ejecutivo la “responsabilidad” de probar la idea antes de utilizarla. Otro progenitor de la estrategia ganar-ganar (que solicitó permanecer en el anonimato) nos dijo que las pruebas de los beneficios en la base de la pirámide siguen sin aparecer porque muchos estudiosos serios se han dejado seducir por la fama que a veces acompaña pregonar ideas sencillas y suaves. Además, despreció esos remedios que se presentan como “tres puntos clave para una solución” y afirma que son anuncios de servicios de consultoría, más que descripciones de propuestas serias.

El estilo de redacción de los libros comerciales y los medios de comunicación populares puede contribuir a la brecha entre las pruebas y las declaraciones. “Cuando escribes para los profesionales”, nos dijo Govindarajan a uno de nosotros, “hay cosas que se afirman”. Las declaraciones que son limitadas y condicionales en una revista académica (por ejemplo, para citar un artículo en *Global Strategy Journal* sobre la innovación inversa, “De vez en cuando... las innovaciones tienen el potencial de ‘filtrarse’ desde los países pobres a los ricos”²⁰) se convierten en declaraciones más osadas y extravagantes cuando se expresan en medios populares. (“La innovación inversa transformará casi todos los sectores, como la energía, la salud, el transporte, la vivienda y los productos de consumo.”²¹)

LOS COSTOS DEL PENSAMIENTO MÁGICO

Los defensores de las estrategias favorables para todos rechazan la idea de que sus propuestas, aunque llegue a demostrarse que son falsas, puedan ser perjudiciales. En el peor de los casos, aseveran que sus ideas generan entusiasmo y dan esperanza. Jim Yong Kim, ex director del Banco Mundial, expuso este punto de forma sucinta al defender las críticas al proyecto de Govindarajan de diseñar y construir una casa de 300 dólares. Kim, autoproclamado “fervoroso optimista”, no estuvo de acuerdo con las advertencias de que las propuestas no probadas podrían crear daños. “Creo que Barack Obama tenía razón: ‘No existe la falsa esperanza. Solo hay esperanza.’”²²

No tenemos ninguna duda de que la esperanza es algo precioso, pero también creemos que la esperanza que lleva a una acción e

inversión equivocadas puede ser perjudicial. Incluso las mejores intenciones pueden tener un enorme costo de oportunidad. Como sociedad, no deberíamos apoyar la venta de pociones mágicas para enfermedades peligrosas, aunque puedan generar una esperanza temporal. Del mismo modo, creemos que el uso de estrategias ganar-ganar no probadas puede resultar en un daño real, ya que pueden impedir soluciones sistémicas más eficaces y obstaculizar la acción empresarial útil. Cabe destacar que el presidente Obama no puede ser utilizado para priorizar la esperanza de la manera que Kim sugiere. La cita a la que hace referencia en realidad proviene del presidente ficticio de la serie de televisión estadounidense *The West Wing*, Matt Santos.

“Es hora de dejar de lado las seductoras estrategias no probadas y volver a centrar nuestros esfuerzos en aquellas intervenciones que han demostrado su eficacia”.

Impedir soluciones sistémicas | La creencia en estrategias de beneficio mutuo también puede retrasar el cambio necesario. El profesor de negocios Aneel Karnani nos manifestó que las propuestas soñadoras han retrasado la extensión de la energía eléctrica que da vida a las zonas empobrecidas. “Al planear poner paneles solares en todas las casas de gente pobre, y hablar así, retrasamos la ampliación de la red eléctrica, que es la solución correcta”, nos comentó.

Vemos algo parecido en la historia del proyecto de casas de 300 dólares para Haití, una idea que propusieron Govindarajan y el consultor Christian Sarkar. A fin de cuentas, incluso los patrocinadores del proyecto llegaron a la conclusión de que los problemas sociales y gubernamentales, y no la falta de diseños de casas asequibles, eran la causa de los problemas de vivienda del país. “No podemos construir viviendas con éxito”, escribió Govindarajan con el arquitecto Jack Wilson, “sin construir una comunidad, una infraestructura y una oportunidad económica”.²³ En otras palabras, el dinero utilizado para crear diseños innecesarios habría sido mejor empleado en estos problemas difíciles y sistémicos.

La creencia en el potencial del beneficio para todos puede hacer que las personas bienintencionadas tomen medidas que impidan soluciones sistémicas existentes, en lugar de fomentar su avance. Por ejemplo, Paul Ligon, vicepresidente sénior de Casella Waste Systems, nos contó que algunos de sus clientes, convencidos de la premisa de la “economía circular” de que todo el material debe ser reciclable, habían decidido poner los residuos de alimentos en los contenedores de reciclaje. Cuando se descubrió esta contaminación en los centros de procesamiento, hubo que desviar camiones enteros de

material del reciclaje hacia el vertedero. Tales acciones, dice Ligon, “permiten que la gente sienta que ha resuelto el problema, cuando en realidad lo ha empeorado”.

Obstaculización de la acción empresarial | En el ámbito empresarial, la exageración de las posibilidades de ganar dinero puede resultar contraproducente y frenar la acción voluntaria. Auden Schendler, vicepresidente sénior de sostenibilidad de Aspen Skiing Company, descubrió este problema de la peor manera. Como egresado de Rocky Mountain Institute (Instituto de las Montañas Rocosas) y uno de los primeros discípulos de Amory Lovins, Schendler pensaba que existían grandes oportunidades para hacer que las corporaciones estadounidenses fueran más eficientes en el uso de energía. Sin embargo, a partir de la experiencia práctica en el trabajo descubrió que las oportunidades resultaban más difíciles de implementar de lo que le habían hecho creer.

Después de todo, Schendler llegó a la conclusión de que las afirmaciones exageradas de que todos ganan obstaculizaban el progreso de las empresas. “Llega un empresario contigo que es totalmente nuevo en esto y se traga el cuento de la comunidad medioambiental, intenta implementarlo, lo tunden cuando está en la cima y ahora es tu peor enemigo porque le mentiste”, afirma.²⁴

El académico y emprendedor Erik Simanis sostiene que la creencia en las teorías de que todos ganan suele hacer fracasar los esfuerzos empresariales. Simanis escribió su tesis bajo la dirección de uno de los creadores de la teoría de la base de la pirámide; más adelante trabajó con varias empresas de África, América Latina y Asia para crear negocios rentables que también abordaran problemas sociales o redujeran el daño al medio ambiente.

Su experiencia le llevó a concluir que añadir objetivos sociales y medioambientales podría perjudicar a las empresas. “Al intentar hacer un poco de desarrollo, un poco de participación, un poco de estrategia empresarial”, nos comentó, “lo único que hicimos fue crear malos negocios”. Finalmente, Simanis escribió una serie de artículos en los que argumentaba que la fortuna en la base de la pirámide era un espejismo.²⁵ ¿Su consejo? “Olvídate de ganar-ganar”, dice. “Céntrate en sobrevivir”.

Aparte de los beneficios, Guido Palazzo, profesor de ética empresarial en HEC Lausanne (Escuela de Altos Estudios Comerciales de la Universidad de Lausanne, Suiza), argumenta que la adopción de estrategias favorables para todos en realidad puede disminuir la adhesión de una empresa a los mandatos morales. Tras criticar a una empresa internacional de alimentos y bebidas por su uso de mano de obra esclava en Ghana y Costa de Marfil, Palazzo fue invitado a visitar un proyecto de “valor compartido”. Durante el viaje, descubrió que los ejecutivos parecían creer que estos proyectos de valor compartido compensaban sus acciones inmorales en otros lugares. Horrorizado por la pérdida de límites morales, Palazzo les dijo: “Primero solucionen sus problemas de fondo. ... No dejen que el valor compartido obnuble sus responsabilidades básicas”.

¿Y AHORA QUÉ?

Creemos que nuestro argumento tiene dos implicaciones principales. En primer lugar, todos deberíamos tener cuidado de analizar críticamente las nuevas estrategias, en particular las que prom-

eten soluciones leves. En segundo lugar, deberíamos aumentar nuestro apoyo a las intervenciones probadas, aunque impliquen algún sacrificio.

Como antiguos creyentes en las estrategias beneficiosas para todos, hemos tenido que entrenarnos para ser consumidores más críticos de nuevas ideas. Nos ha resultado útil recordar que no hay que confiar en las teorías elaboradas tras la observación de casos, por más atractivas que sean.²⁶ El filósofo Ed Leamer advierte que la teorización de las explicaciones de los hechos observados da lugar a “literatura, no ciencia.”²⁷ Sin embargo, las teorías, como la buena literatura, suelen ser muy llamativas porque coinciden con lo que tanto el analista como su público quieren creer.

Richard Feynman, el físico y premio Nobel, advirtió hace tiempo sobre esta tendencia humana a elegir explicaciones atrayentes: “El primer principio es no engañarse a uno mismo, y uno es la persona más fácil de engañar”. Las respuestas a la reciente epidemia causada por el nuevo coronavirus responsable de la enfermedad COVID-19 demuestran claramente este punto. Algunos investigadores, con la esperanza de encontrar una cura fácil, tomaron anécdotas y casos limitados como posibles tratamientos. Pero ver que un individuo se recupera tras tomar el fármaco antipalúdico hidroxicloroquina, por ejemplo, no demuestra su eficacia. Solo las pruebas sistemáticas pueden hacerlo.

Por desgracia, las pruebas pueden tardar años. Entonces, ¿qué se puede hacer mientras tanto? Evaluar las explicaciones en función de su conformidad con determinadas “virtudes”, como la exactitud, la coherencia y la simplicidad, puede ser útil a veces. Es decir, las mejores explicaciones dan cuenta de una gran cantidad de hechos observados, explican las conexiones entre esos hechos y no requieren ningún argumento especial o complejidad innecesaria.²⁸ Si una explicación demuestra estas virtudes, puede ser juzgada como “más probable”, pero no se sabe hasta qué punto es verdadera o predictiva, por lo que debe ser tratada con cautela.

A nuestro juicio, las seis propuestas ganar-ganar descritas en este ensayo no muestran estas virtudes. Por el contrario, creemos que las seis estrategias revelan el peligroso atractivo de las soluciones leves. Creer que las empresas resolverán nuestros problemas globales es extraordinariamente tentador. Las promesas corporativas de responsabilidad social, los compromisos de centrarse en las partes interesadas y las vibrantes propuestas de soluciones en las que todos ganan crean la impresión de que las empresas pueden abordar los retos sociales y medioambientales y obtener beneficios con ello. Nos gustaría creerle a la exdirectora general de Pepsi, Indra Nooyi, cuando habla de las empresas como “pequeñas repúblicas” que pueden abordar los problemas sociales y medioambientales.²⁹ Sin duda, Nooyi tiene buenas intenciones. En cambio, Pepsi sigue vendiendo aperitivos salados y bebidas azucaradas en botellas de plástico desechable.

Opera de esta manera porque la estructura y las reglas del sistema en el que compite siguen centradas en la rentabilidad. En consecuencia, las empresas solo pueden mantener los esfuerzos voluntarios mientras ofrezcan resultados financieros tradicionales. ¿Recuerdan el programa de ecomaginación de Jeff Immelt? Cuando el precio de las acciones de GE se desplomó más del 50 %, los inversores activistas escribieron un documento técnico titulado “Transformation Underway ... But Nobody Cares” (Transformación

en marcha... pero a nadie le importa). A Immelt lo alentaron a retirarse y su sucesor deshizo varias de sus iniciativas.

Timberland, en donde el coautor Ken Pucker trabajó como director general de operaciones, fue en su día un ejemplo destacado del potencial de la acción corporativa voluntaria. La empresa fue pionera en estrategias que promovían el servicio a la comunidad, la protección de los derechos humanos en el mundo y la gestión medioambiental. Como resultado, recibió un gran número de reconocimientos. La revista *Fortune* la calificó como una de las 100 mejores empresas para laborar, la revista *Forbes* la consideró una inversión de platino, la revista *Business Ethics* la nombró una de las 10 mejores empresas éticas y recibió Ron Brown Award for Corporate Leadership (Premio Ron Brown al Liderazgo Corporativo) otorgado por el gobierno federal. A pesar de ello, la huella de carbono de Timberland siguió creciendo y la presión en los márgenes de utilidad llevó a la empresa a cerrar sus fábricas en Estados Unidos. “El propósito es esencial”, dice ahora Pucker a sus alumnos. “También lo es el beneficio”.

Es hora de dejar de lado las seductoras estrategias no probadas y volver a centrar nuestros esfuerzos en aquellas intervenciones que han demostrado su eficacia, como la regulación gubernamental. Cuando en la década de 1970 los ciudadanos estadounidenses hicieron frente a la problemática de los ríos sucios, no animaron a las empresas a considerar que podría ser rentable ser verde; exigieron que se regularan los contaminantes. Cuando la niebla tóxica se apoderó de muchas ciudades estadounidenses, los activistas no pidieron a las empresas que crearan valor compartido, sino que exigieron normas de emisión. Cuando el mundo se enfrentó a su primera amenaza global hacia nuestra atmósfera compartida con el creciente daño a nuestra capa de ozono, los ciudadanos no pidieron que las empresas crearan nuevos estatutos de “propósito social”; obligaron a los líderes mundiales a negociar una prohibición mundial de los clorofluorocarbonos. Como resultado, nuestros ríos son más limpios, nuestro aire es más seguro y el agujero de la capa de ozono se está cerrando.

Al considerar los difíciles retos mundiales, incluidos los que ahora presenta la COVID-19, seguramente nos veremos tentados por ideas nuevas y seductoras que prometen soluciones leves. Antes de dejarnos persuadir, debemos reflexionar críticamente sobre estas propuestas. ¿Se han puesto a prueba? ¿Tienen propiedades explicativas virtuosas que las hagan probables? Además, debemos recordar que nuestras esperanzas pueden llevarnos por el mal camino. El pensamiento crítico y la puesta en práctica de intervenciones probadas —no la fe en ideas promocionadas con bombo y platillo— nos brindan la mejor oportunidad de lograr el tan necesario progreso social y medioambiental. ■

Notas

- 1 Amory Lovins, *Reinventing Fire: Bold Business Solutions for the New Energy Era*, White River Junction, Vermont: Chelsea Green Publishing, 2013.
- 2 Michael E. Porter and Claas van der Linde, “Green and Competitive: Ending the Stalemate,” *Harvard Business Review*, vol. 73, no. 5, 1995.
- 3 Andrew A. King, “Innovation from Differentiation: Pollution Control Departments and Innovation in the Printed Circuit Industry,” *IEEE Transactions on Engineering Management*, vol. 42, no. 3, 1992.
- 4 C. K. Prahalad, *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty Through Profits* (Revised and Updated 5th Anniversary Edition), Upper Saddle River, New Jersey: FT Press, 2009.
- 5 Vijay Govindarajan and Chris Trimble, *Reverse Innovation: Create Far from Home, Win Everywhere*, Boston: Harvard Business School Publishing, 2012.
- 6 “Green Is Green at General Electric: Is Jeff Immelt the Man to Pull ‘Ecomagination’ Off?,” *Strategic Direction*, vol. 22, no. 9, 2006.
- 7 Thomas P. Lyon and John W. Maxwell, “Environmental Public Voluntary Programs Reconsidered,” *Policy Studies Journal*, vol. 35, no. 4, 2007.
- 8 Andrew A. King, “Cooperation Between Corporations and Environmental Groups: A Transaction Cost Perspective,” *Academy of Management Review*, vol. 32, no. 3, 2007.
- 9 Andrew J. Hoffman, *From Heresy to Dogma: An Institutional History of Corporate Environmentalism*, Redwood City, California: Stanford University Press, 2001.
- 10 Auden Schendler, *Getting Green Done: Hard Truths from the Front Lines of the Sustainability Revolution*, New York: Public Affairs, 2010.
- 11 Michael E. Porter and Mark R. Kramer, “Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism—and Unleash a Wave of Innovation and Growth,” *Harvard Business Review*, vol. 89, no. 1, 2011.
- 12 Luca Berchicci and Andrew King, “Postcards from the Edge: A Review of the Business and Environment Literature,” *Academy of Management Annals*, vol. 1, no. 1, 2007.
- 13 Richard Rumelt, *Good Strategy/Bad Strategy: The Difference and Why It Matters*, New York: Crown Publishing Group, 2012.
- 14 Amory B. Lovins, “Apples, Oranges, and Horned Toads: Is the Joskow Marron Critique of Electric Efficiency Costs Valid?,” *The Electricity Journal*, vol. 7, no. 4, 1994.
- 15 Todd D. Gerarden, Richard G. Newell, and Robert N. Stavins, “Assessing the Energy-Efficiency Gap,” *Journal of Economic Literature*, vol. 55, no. 4, 2017.
- 16 Meredith Fowlie, Michael Greenstone, and Catherine Wolfram, “Do Energy Efficiency Investments Deliver? Evidence from the Weatherization Assistance Program,” *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 133, no. 3, 2018.
- 17 Michael Porter, George Serafeim, and Mark Kramer, “Where ESG Fails,” *Institutional Investor*, October 16, 2019.
- 18 Allen L. Hammond and C. K. Prahalad, “Selling to the Poor,” *Foreign Policy*, October 27, 2009.
- 19 Aneel Karnani, “The Mirage of Marketing to the Bottom of the Pyramid: How the Private Sector Can Help Alleviate Poverty,” *California Management Review*, vol. 49, no. 4, 2007.
- 20 Vijay Govindarajan and Ravi Ramamurti, “Reverse Innovation, Emerging Markets, and Global Strategy,” *Global Strategy Journal*, vol. 1, no. 3-4, 2011.
- 21 Jason Kornwitz, “Why Reverse Innovation Will Change the World,” *News@North-eastern*, March 12, 2013.
- 22 Jim Yong Kim, “\$300 House Design Workshop Keynote Address,” YouTube, 2012.
- 23 Vijay Govindarajan and Jack Wilson, “Whatever Happened to the \$300 House?” *Harvard Business Review*, January 27, 2014.
- 24 Eric Hagerman, “Aspen Skiing Company’s Auden Schendler on Big Levers, Blue Collars, and Bourbon,” *Fast Company*, April 28, 2009.
- 25 Erik Simanis, “Reality Check at the Bottom of the Pyramid,” *Harvard Business Review*, June 2012; Erik Simanis and Duncan Duke, “Profits at the Bottom of the Pyramid,” *Harvard Business Review*, October 2014.
- 26 Igor Douven, “Testing Inference to the Best Explanation,” *Synthese*, vol. 130, no. 3, 2002.
- 27 Edward E. Leamer, *Macroeconomic Patterns and Stories*, Berlin: Springer, 2008.
- 28 Peter Lipton, *Inference to the Best Explanation*, Milton, United Kingdom: Taylor & Francis, 2004.
- 29 Boston Consulting Group, Indra K. Nooyi on Performance with Purpose: An Interview with the CEO of PepsiCo, January 14, 2010. ■

➔ Para abordar retos sociales más complejos, el *design thinking* debe ser radicalmente más colaborativo y orientado al cambio sistémico.

El Próximo Capítulo para el Diseño de Innovaciones Sociales

POR JOCELYN WYATT, TIM BROWN
Y SHAUNA CAREY

En 2013, la organización Marie Stopes International (MSI por sus siglas en inglés) y la William and Flora Hewlett Foundation se acercaron a nosotros con un reto. MSI, líder en el tema de la salud reproductiva, ha trabajado durante décadas ofreciendo, en más de 30 países alrededor del mundo, servicios de planificación familiar a las mujeres. Pero en varios países, como el caso de Zambia, esta organización ha batallado para acercarse a mujeres solteras y a adolescentes, un grupo crítico en la demografía del país ya que muchas de ellas abandonan la escuela a causa de embarazos no planeados.

MSI buscaba la forma de abordar este problema, pero no estaba segura de dónde empezar. Además, no era la única, muchas organizaciones internacionales de salud también estaban sufriendo porque no existían programas efectivos que les permitieran conectar con las adolescentes. Este tipo de reto era el ideal para aplicar el diseño centrado en el humano, que es una técnica creativa de solución de problemas la cual se enfoca en entender las necesidades y aspiraciones de las personas por medio de una investigación inmersiva y participativa, y que emplea ciclos de ideación, pruebas rápidas y el desarrollo meticuloso de soluciones que satisfagan la necesidad. En IDEO.org aplicamos el diseño centrado en el humano a una variedad de problemáticas sociales, desde la equidad en la salud hasta el empoderamiento económico de la mujer, con la finalidad de ayudar a organizaciones sin fines de lucro, organizaciones comunitarias, fundaciones y gobiernos a

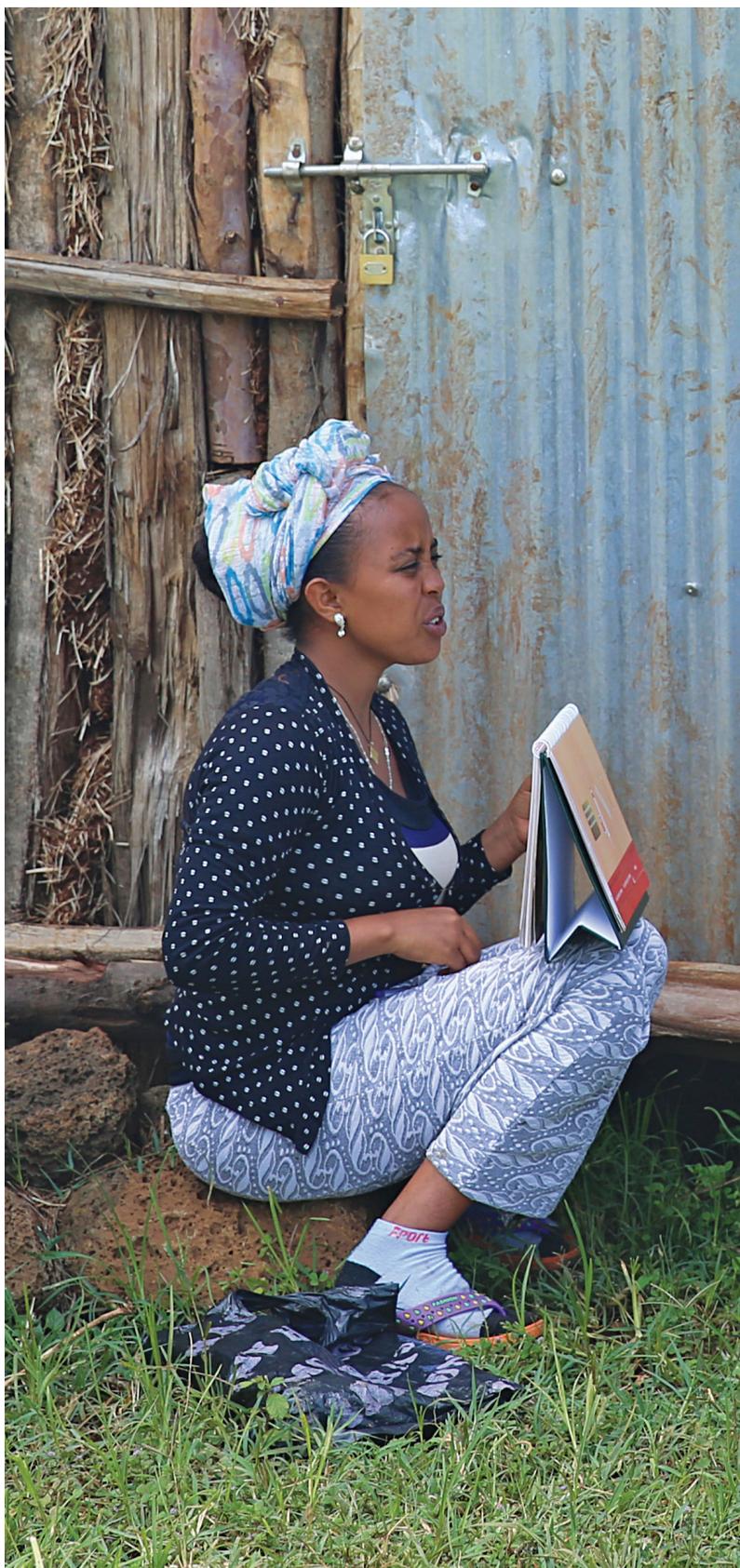


Foto cortesía de IDEO.org

⬇ Durante un viaje de creación de prototipos, un trabajador de la salud dirige una sesión Smart Start de asesoramiento con niñas en la zona rural de Etiopía.



que desarrollen nuevas y más efectivas formas de satisfacer las necesidades de las comunidades que atienden.

Durante el transcurso de varios meses, acompañamos de cerca al equipo de MSI en Zambia para poder entender cuáles eran las barreras que las mujeres enfrentaban al tratar de buscar y acceder al cuidado de su salud reproductiva, así como para desarrollar nuevos modelos de servicio que permitieran expandir el acceso a la información y a las opciones anticonceptivas. Empezamos por hablar directamente con las adolescentes y con las personas que pueden ser sus influencias (padres de familia, profesores, compañeros) para, posteriormente, reformular el reto a partir de su perspectiva. Después de varias semanas de conversaciones y talleres de trabajo, las muchachas compartieron cuáles eran sus pensamientos, comportamientos y barreras relacionados con las citas, el sexo y la anticoncepción. Hicimos un contraste entre lo que escuchamos de ellas y las perspectivas de los miembros de la comunidad, así como también con lo que nosotros observamos al interior de los centros de salud. La brecha entre estas perspectivas nos reveló varias oportunidades para el diseño.

Rápidamente aprendimos que, si queríamos alcanzar a más adolescentes y así poder tener charlas sobre salud sexual, necesitaríamos diseñar un ambiente que fuera menos riesgoso y con el que pudieran identificarse. Ellas encontraban clínicas poco amigables con salas de espera llenas de personas adultas, mujeres casadas y mensajes sobre planificación familiar poco atractivos; sin embargo, identificamos que había una actitud de curiosidad sobre el tema de la sexualidad más no estaban del todo interesadas en la planificación familiar. Esto nos llevó a implementar en la comunidad una serie de prototipos a lo largo de varias semanas. Un primer prototipo fue tener sesiones informativas en un club nocturno, pero falló miserablemente ya que las jóvenes no estaban interesadas en interrumpir su noche de diversión para tener pláticas personales. Otro prototipo, que fue más efectivo, fue la idea de un salón de manicura atendido por personal de MSI. Tener la manicura como un punto de atención ayudaba a que las muchachas estuvieran más dispuestas a exponer sus dudas sobre el amor y la sexualidad, ya que podían hacer pausas para escoger el color de su esmalte. Nos dimos cuenta de que, en vez de adaptar la clínica con elementos con los que pudieran identificarse, requeriríamos replantear todo el conjunto.

Este primer prototipo eventualmente evolucionó en lo que serían los Diva Centres, espacios amigables para las adolescentes donde ellas pueden salir con sus amigas, hacerse su manicura y charlar de manera informal sobre temas como: citas, relaciones y sexo. Al entrar a uno de estos centros, se puede observar a un grupo de adolescentes conversando de manera relajada alrededor de pequeñas mesas con revistas y esmaltes de colores brillantes, algo nada parecido a una clínica salvo por la amigable enfermera que está dispuesta a responder cualquier pregunta que las muchachas quieran hacer. No es solo el espacio físico el que crea una experiencia de seguridad y bienvenida, hay jóvenes educadores que sirven como embajadores de este programa en la comunidad;

JOCELYN WYATT es cofundadora y Directora General de IDEO.org, un estudio de diseño sin fines de lucro cuya misión es crear un mundo más justo e integrador.

SHAUNA CAREY es Gerente General de IDEO.org

TIM BROWN es presidente de la empresa mundial de diseño e innovación IDEO y vicepresidente de kyu.

además, los proveedores han sido capacitados para dar mensajes amigables que evitan que las jóvenes clientes se sientan juzgadas. Para conseguirlo, les presentan un material que nosotros hemos diseñado basado en personajes aspiracionales femeninos (las Divas), los cuales personifican las diferentes opciones de control natal que hay para las mujeres, lo cual despierta curiosidad en lugar de miedo.

Estos Diva Centres tuvieron éxito por diferentes medidas, ya que hubo un incremento en las adolescentes atendidas por MSI Zambia de 16 veces, y un sorprendente 84% de aceptación de anticonceptivos en las mujeres jóvenes después de haberse involucrado en el servicio. Estos primeros resultados ayudaron a demostrar el poder del diseño para crear servicios más atractivos y relevantes, y jugaron un rol importante ya que cambiaron el enfoque de las conversaciones al centrarse más en las necesidades y aspiraciones que tienen las adolescentes en vez de quedarse solo en el tema de la salud sexual y reproductiva.

El enfoque de la innovación social guiada por el diseño ha pasado de ser una práctica relativamente en ciernes, a un rico ecosistema de profesionales alrededor del mundo.

En retrospectiva, este proyecto ha proveído un interesante punto de referencia para las múltiples aplicaciones a problemas sociales que el diseño centrado en el humano ha tenido en los últimos años. Durante la última década, en IDEO.org hemos sido pioneros en esta transformación ya que nos hemos involucrado en una colaboración más íntima y práctica con las comunidades para ofrecer mejores soluciones. Hemos implementado más experimentación, iteración y adaptación para el desarrollo de nuevos programas y servicios. Hemos visto cómo el adoptar un enfoque con más rigor en la planeación de la sustentabilidad y la escalabilidad ha producido mejores y más duraderos resultados. En concreto, la práctica del diseño centrado en el ser humano ha avanzado en su capacidad para abordar el cambio sistémico que busca el sector social.

DE UNA PRÁCTICA EN CIERNES A UN RICO ECOSISTEMA

En 2010, un año antes de que IDEO.org fuera fundada, escribimos un artículo para esta revista sobre cómo el diseño juega un importante rol para conseguir un impacto positivo en el sector social.¹ Tim Brown dirigía IDEO, consultora de diseño global, mientras Jocelyn Wyatt dirigía su nuevo grupo de innovación social, la unión de ambos se convertiría en IDEO.org. Para ese



las soluciones que fueron prometedoras durante las pruebas a medida que creamos el modelo de servicio, la tecnología, las herramientas y los procesos necesarios para garantizar el éxito a largo plazo.

Durante la última década, para las innovaciones sociales este enfoque guiado por el diseño ha pasado de ser una práctica relativamente en ciernes, propugnada por unas pocas organizaciones, a un rico ecosistema de profesionales, académicos y seguidores alrededor del mundo. En IDEO.org hemos tenido la oportunidad de utilizar el diseño para identificar una amplia gama de retos, desde trabajar con operadores de redes móviles en el sur de Asia y este de África, hasta crear servicios financieros digitales que impulsen la inclusión financiera de las mujeres y así puedan conseguir asociaciones

Las personas pares, desempeñan un papel crucial en la estrategia de divulgación de los Diva Centres, ya que ayudan a las niñas a aprender sobre la anticoncepción en sus propios términos.

con instituciones que les permitan atender las inequidades raciales en cuestiones de salud.

Actualmente, organizaciones de diseño de todo el mundo están trabajando en una variedad de desafíos sociales. El grupo MASS Design está construyendo hospitales de primera clase, así como un campus en medicina en uno de los distritos más pobres de Ruanda; D-Rev está desarrollando prótesis asequibles para poblaciones de bajos recursos; y el grupo Vihara Innovation Network ha puesto en operación una práctica de diseño centrado en el ser humano en Bihar, India. También han surgido comunidades de práctica que reúnen a profesionales, financiadores y diseñadores para que se pongan en contacto con sus pares y apliquen el diseño en sus mundos, tal como ocurre con el colectivo de salud global Design for Health y HCD Exchange, el cual se enfoca en la salud reproductiva de los adolescentes en la región subsahariana de África y sur de Asia.

El alza de interés en el sector social también nos inspiró a crear, en 2009, Design Kit (cuyo nombre inicial era HCD Toolkit), un conjunto de herramientas y cursos ofrecidos por Acumen Academy enfocados a que las organizaciones de impacto social adoptasen métodos de diseño en su trabajo. Desde entonces, hemos visto a más de un millón de usuarios de diferentes países acceder a estas herramientas.

Dado que la puesta en práctica de esta metodología de diseño se ha vuelto más popular, también se ha hecho acreedora de varias críticas. Estas se centran en los costos iniciales del diseño y que propone soluciones poco replicables, hechas a la medida y sin pruebas suficientes que respaldasen la intervención. Los primeros

entonces, las empresas en el sector privado ya implementaban design thinking como un medio para impulsar la innovación, pero las organizaciones sin fines de lucro y las empresas sociales apenas empezaban a incorporar los métodos y la mentalidad del diseño a un par de proyectos en específico. Fue un momento crucial para el sector social, el cual todavía estaba recuperándose de la recesión de 2008.

Creímos en el potencial que tiene el diseño para crear soluciones que resuenen, sean más relevantes y se integren a un mayor rango de retos relacionados con la pobreza y la inequidad. Así que les presentamos a las organizaciones del sector social que un proceso basado en el diseño podría ayudarlos a satisfacer las necesidades de aquellos a quienes servían. Si bien el sector social ya se distinguía por un ethos que se enfoca en el usuario final, nosotros proponíamos que el diseño basado en el ser humano podía abrir la puerta a nuevas y más creativas soluciones a problemas de índole social.

Aunque existan varias maneras de describir el diseño centrado en el ser humano, quizás la más simple es la que se enfoca en las tres fases de resolución de problemas: *inspiración, ideación e implementación*. Estas fases no son lineales, pueden traslaparse y se complementan entre sí. En la etapa de inspiración, los diseñadores se involucran con los usuarios finales del nuevo producto o servicio (sea de una empresa o las comunidades afectadas por el problema en cuestión) mediante una investigación inmersiva y participativa, con la finalidad de obtener conocimiento de sus necesidades, barreras y aspiraciones. Durante el proceso de ideación, empezamos a desarrollar conceptos que respondan a las necesidades descubiertas durante la investigación y las probamos por medio de varias rondas de prototipado. Los prototipos son experimentos tangibles que se llevan a cabo de forma rápida, económica y a pequeña escala. Los diseñamos para ayudarnos a validar (o invalidar) las posibles soluciones, así como para advertir desafíos no previstos en la implementación. Finalmente, en la etapa de implementación, refinamos

casos en nuestro portafolio de trabajo, incluyendo los Diva Centres, alimentaron estas preocupaciones.

Si bien los Diva Centres iniciales mostraron resultados favorables respecto a la atracción de mujeres adolescentes y el aumento proporcional en su elección de un método anticonceptivo de acción prolongada, nos dimos cuenta de que el modelo tendría dificultades para ser replicado más allá de la prueba piloto. Nuestro proceso de diseño se había enfocado específicamente en crear una experiencia atractiva y eficaz en el usuario, o sea en las adolescentes y en los proveedores, pero no tomamos en cuenta todo el sistema de salud. Debido a que los centros no estaban integrados a los canales de prestación de servicios existentes, sus costos eran elevados y su modelo era complicado de replicar.

Desde los años en los que se implementaron las pruebas piloto de los Diva Centres, MSI Zambia ha colaborado con Spring Impact, una consultora que ayuda a las organizaciones a escalar soluciones de impacto social, a integrar este modelo en las instituciones de salud pública. Esta colaboración ha adoptado las lecciones del programa piloto y desarrollaron un modelo más iterativo e integrado que todavía sigue en uso. Sin embargo, pudimos haber evitado algunas de estas adaptaciones si hubiéramos complementado nuestro proceso de diseño. Un mapeo inicial más intensivo del sistema de salud circundante y una evaluación más profunda de la capacidad de nuestros socios implementadores nos habrían permitido diseñar una intervención más rentable y escalable desde el principio.

En un proyecto subsecuente, en 2017, con MSI Burkina Faso, nuestro equipo puso en práctica las lecciones aprendidas. Trabajamos de cerca con el equipo local de MSI para entender, desde el principio, el sistema de prestación de servicios y las limitaciones en la capacidad de la organización. La Famille Idéale fue el resultado de haber diseñado el programa en conjunto. Ser más rigurosos en el proceso de diseño nos permitió adaptar rápidamente el programa para que pudiera ser implementado en otros países a lo largo de la región del Sahel. Hoy en día estas prácticas son un estándar en nuestro proceso de diseño, pero cuando iniciamos con el proyecto de los Diva Centres todavía no estaban bien cimentados.

EVOLUCIONANDO LA PRÁCTICA DEL DISEÑO

Casos como los Diva Centres ayudaron a popularizar en el sector social el diseño centrado en el ser humano, pero también señalaron las áreas de oportunidad en las que había que trabajar al momento de aplicarlo a problemas sociales complejos. Por lo general, los desafíos en salud, educación, migración e inclusión económica son descritos como “problemas críticos”, porque son difíciles de definir, involucran a múltiples actores interconectados y casi siempre requieren más de una intervención. Si bien el diseño puede ser una herramienta efectiva para el desarrollo de nuevas y mejores intervenciones, muchos de los esfuerzos no cuentan con una estructura que combata estos problemas, ya que se ven limitados por el financiamiento inflexible, los plazos y las formas de trabajo heredadas del sector privado.²

En años recientes, muchos diseñadores centrados en el ser humano han estructurado iniciativas de nuevas maneras para hacer

frente a estos complejos desafíos sociales. Un ejemplo es el programa Adolescents 360 (A360 por sus siglas), el cual se enfoca en apoyar a mujeres jóvenes para que puedan decidir sobre su salud reproductiva. Cabe destacar que, gracias a las lecciones aprendidas durante el proyecto Divas, esta iniciativa tomó un enfoque más multidisciplinario, adaptativo y, en última instancia, escalable.

Liderada por la organización sin fines de lucro PSI (Population Services International) y financiada por la fundación Bill & Melinda Gates y la Children’s Investment Fund Foundation (CIFF por sus siglas), A360 busca replantear cómo las niñas de entre 15 y 19 años perciben, valoran y acceden a la anticoncepción moderna en Tanzania, Etiopía y Nigeria. Este proyecto lanzado en 2016, a diferencia de iniciativas anteriores, tiene varias ventajas con respecto a la salud de las adolescentes. Fue conformado por una red transdisciplinaria de socios quienes integran el diseño centrado en el ser humano con su experiencia en salud pública, el estudio del desarrollo adolescente, la antropología cultural y la mercadotecnia social. La combinación de estas aproximaciones tiene como objetivo producir soluciones que sean amigables con los jóvenes pero que también estén listas a ser replicadas. Dentro del consorcio, IDEO.org fue el socio encargado del diseño centrado en el humano.

Para tener la oportunidad de alcanzar sus objetivos, el programa de A360 tendría que basarse en un amplio análisis de mercado y en una teoría de cambio basada en evidencias. Antes de comenzar con la investigación del usuario, el proceso de diseño de A360 estuvo fundamentado en una revisión rigurosa tanto de la literatura académica pertinente como de la evidencia disponible, y buscaba servir, en un periodo de tres años, a una enorme población de entre 60,000 a 70,000 niñas de las zonas rurales de Etiopía. El análisis de mercado nos ayudó a enfocar nuestra investigación e ideación del diseño cualitativo tomando en cuenta los factores contextuales que afectan la vida y las decisiones de las niñas.

A360 también reclutó, capacitó y trabajó junto a expertos en el área: mujeres y hombres jóvenes provenientes de las comunidades locales de Etiopía se unieron a nuestro equipo como investigadores y co-diseñadores del proceso. Además de la red de socios, otro factor que diferenció el proceso de diseño de A360 de sus predecesores fue que el consorcio estableció el programa como un proyecto multifase de 15 meses, al reconocer que se requería de un proceso más largo del que se dispuso para los Diva Centres. Esto nos permitió hacer múltiples ciclos de exploración, creación de prototipos, refinamiento, medición y optimización, de la mano de PSI, para garantizar que nuestra solución no solo tuviera éxito en la fase piloto, sino que también tendría un camino claro para hacerlo escalable.

En cuanto empezó la investigación para el diseño cualitativo de A360 en Etiopía, el proceso no se veía muy diferente del caso de los Diva Centres u otros proyectos previos. La investigación etnográfica proporcionó información sobre el comportamiento de los jóvenes y señaló oportunidades para un diseño innovador. Pronto se volvió claro que las estrictas normas sociales en las comunidades extremadamente rurales constreñían tanto al movimiento de las mujeres como el acceso a los servicios. Cualquier solución viable requeriría que la red inmediata de personas que influyen en la vida de las jóvenes mujeres apoyara la anticoncepción, eso incluía la participación de las personas mayores de la comunidad y, en muchos casos, de los esposos. Al hablar con hombres y mujeres jóvenes, nos dimos cuenta de que ellos estaban más receptivos a nuevas ideas y posibilidades para el futuro

inmediato posterior al matrimonio, justo cuando la perspectiva de planificar su vida en pareja era más relevante.

Con esta información en la mano, el equipo realizó diferentes prototipos para abordar el tema de la anticoncepción y aprovecharon ese momento como un punto de entrada para ampliar el acceso que las jóvenes tenían a los servicios. El equipo probó varios conceptos, incluyendo la planificación financiera para un negocio emergente en el mercado local, una sesión de consejería marital, y una calculadora de costos que ayudara a determinar los recursos que las parejas necesitarían para planificar sus familias. La calculadora de costos fue la que más resonó entre los usuarios que expresaron mayor ansiedad respecto a su futuro financiero. Esta observación, entre otras, reformuló gradualmente el enfoque del servicio propuesto, de una conversación sobre planificación familiar (que es un tema tabú en el contexto local) a una de planificación financiera, en el que la anticoncepción y los nacimientos espaciados se convirtieron en herramientas que más

El diseño centrado en el humano tiene un papel que desempeñar en el cambio de nuestras comunidades hacia un futuro más equitativo y regenerativo.

tarde les servirían a las parejas jóvenes para conseguir sus objetivos en materia de seguridad financiera. Estos prototipos fueron gradualmente refinados en un programa coherente y holístico llamado Smart Start, el cual hoy está siendo implementado en Etiopía.

Smart Start plantea la anticoncepción como un margen de maniobra necesario que permite ahorrar para un hogar antes de tener un primogénito, como la diferencia entre criar cómodamente a un hijo o apenas tener lo justo para dos, y como una decisión sobre la cual las parejas pueden meditar en conjunto. Permitir que tanto hombres como mujeres participaran en estas sesiones, a pesar del bajo nivel de alfabetismo, hizo que el equipo de diseño tuviera que explorar múltiples formas para comunicar estas compensaciones financieras en términos simples y accesibles. Con el tiempo, esta búsqueda llevó al descubrimiento de que las bolsas de teff, el cultivo básico del país, podrían servir como un sustituto universal para representar al dinero.

Smart Start envía a trabajadores de la salud para que conozcan a las parejas. El modelo de servicios aprovecha y aumenta la red de Trabajadores de Extensión de Salud del país (HEW por sus siglas en inglés), y rutinariamente manda a las comunidades rurales personal de salud capacitado para que brinde servicios de atención médica de primera línea. Mediante Smart Start, estos trabajadores (HEW) son capacitados para asesorar a las parejas con sesiones diseñadas para que, tanto las jóvenes casadas como sus parejas, tomen en consideración que sus proyecciones a largo plazo serán más realizables si retrasan su primer embarazo y espacian los nacimientos posteriores, y todo esto comienza con una conversación sobre las metas de la vida. El personal de HEW está equipado con material visual

atractivo y con ejercicios interactivos que ayudan a las parejas a que piensen en el costo que implica criar un hijo, y de esa manera presentan la anticoncepción como una herramienta que puede ayudarlos a alinear sus planes financieros y reproductivos. Antes de que empiece el asesoramiento, se realizan reuniones comunitarias donde los líderes locales y los ancianos discuten la importancia de preparar a las parejas jóvenes con las herramientas necesarias para construir un futuro mejor. Este paso les autoriza a las parejas tener una conversación que de otro modo sería considerada como tabú.

A360 también vinculó a los diseñadores con un profesional, especializado en el desarrollo adolescente, para que desarrollaran herramientas de comunicación aptas para las etapas de desarrollo cognitivo y hormonal de los jóvenes. Los consejeros en salud informaron que el mensaje conciso mejoró la comprensión y la conexión con los clientes jóvenes, a quienes anteriormente les era difícil llegar. Después de una charla con un consejero de Smart

Start, las adolescentes pueden memorizar fácilmente la información y después compartirla con sus padres o con otros miembros de la comunidad, esto les ayuda a que comprendan cuál es la lógica que hay detrás de su decisión de postergar el embarazo.

Desde que empezó la prueba piloto de Smart Start, más de 30,000 mujeres adolescentes han optado, por medio del programa, por un método anticonceptivo moderno. Los resultados de PSI excedieron las expectativas y convencieron a los ministros del sector salud de Etiopía para que visitaran la prueba

piloto y conocieran más al respecto. El modelo A360 fue creado con sistemas integrados que producían evidencias que el Ministerio de Salud consideró convincentes. Estos sistemas incluían un programa de monitoreo, liderado por equipos de PSI locales, así como evaluaciones independientes de los procesos y los resultados, las cuales fueron dirigidas por los socios en medición Itad y la London School of Hygiene & Tropical Medicine. La conversión fue notable y, con base en los resultados, el ministerio se ha comprometido a expandir el programa Smart Start por todo el país, con un apoyo de 10.5 millones de dólares de parte de Children's Investment Fund Foundation. El programa será parte del sistema de salud del país y apoyará a más de un millón de niñas para fines de 2024.

La adopción e integración de Smart Start como parte del sistema nacional de salud es una de las medidas cruciales del éxito, ya que demuestra el potencial de escalabilidad, viabilidad financiera y sostenibilidad operativa a largo plazo. Pero lo más importante, es que demuestra que el programa funciona para la gente joven para la que fue diseñado.

TRES ACCIONES PARA UN MEJOR DISEÑO

Las lecciones aprendidas tanto de Smart Start como de otros programas de diseño igualmente ambiciosos realizados en años anteriores han contribuido a que una era de diseño de impacto social, que es cada vez más rigurosa, experimental y colaborativa, esté informada. Ha habido un tremendo avance en este campo, pero al mirar hacia los próximos 10 años, es claro que nuestra práctica

debe continuar evolucionando de varias formas esenciales.

Invierta en la infraestructura y evidencias necesarias para escalar. | En la última década, muchos esfuerzos en el diseño de impacto social han demostrado ser innovadores para abordar los desafíos sociales, pero han sido pocos los que han demostrado un cambio en su escala. Los primeros casos de estudio del diseño para la innovación social se enfocaban en crear demostraciones y experiencias más atractivas para el usuario, pero carecían de los ingredientes necesarios para conseguir un cambio a gran escala, como ocurrió con el caso de los Diva Centres.

En varias ocasiones, esta deficiencia es el resultado de un fracaso al momento de diseñar la infraestructura organizacional “interna”, la cual es necesaria para dar vida a nuevos productos o servicios. Durante muchos años, los principales diseñadores de impacto social, incluyéndonos a nosotros, fallamos en reconocer y solucionar los significativos cambios operacionales y de mentalidad que se requieren para que una organización entregue, de manera eficaz, una intervención nueva e innovadora. Este punto ciego conduce a soluciones que son vulnerables ante los desafíos en la capacidad operativa, las habilidades y el financiamiento de una organización. Para superar estas barreras es conveniente preparar: un plan de implementación, un modelo de negocios, la descripción de los roles y sistemas de medición que ayuden a gestionar una solución para el éxito; sin embargo, estas medidas no han sido del todo integradas en la práctica del diseño de impacto social.

Por ejemplo, consideremos a Kuja Kuja, una plataforma que da retroalimentación en tiempo real y que permite a los refugiados calificar el nivel de satisfacción respecto a los servicios recibidos por una ONG. La idea de la plataforma pertenece a Alight (anteriormente conocida como American Refugee Committee), institución que buscó replantear la forma en la que las organizaciones humanitarias mejoran y asumen la responsabilidad de sus servicios, además cambió el rol que tienen los refugiados ya que pasaron de ser beneficiarios a ser clientes. Actualmente el personal de Alight HQ puede ver fotografías de los puntos de servicio, leer testimonios individuales y compilar información cualitativa previo a cualquier toma de decisiones. Kuja Kuja ha recopilado más de un millón de puntos de datos en seis países.

Pero conseguir que el servicio despegara era solo una pequeña parte de todo lo que teníamos que diseñar y entregar. El mayor desafío en el diseño fue crear las herramientas y las condiciones



Un grupo de mujeres se reúne en torno a un juego de mesa de planificación familiar en Níger durante el diseño de adaptación de La Famille Idéale.

para fomentar el cambio organizacional. Tuvimos que responder a preguntas como: ¿cómo podemos construir una marca confiable, dada la dinámica de poder que hay entre refugiados y organizaciones no gubernamentales?, ¿De qué manera la retroalimentación de la plataforma de Kuja Kuja puede mejorar las operaciones diarias en el campo?, ¿cómo funcionará el sistema de trabajo en caso de que se interrumpa la conectividad en la red?, ¿cómo se llevará a cabo el reclutamiento y la capacitación de los equipos locales para que hagan el trabajo? Para nosotros era igual de importante que el desarrollo del material de capacitación fuera elegante, así como el conseguir que las interacciones digitales fueran las adecuadas. Lo anterior sentó las bases para que Kuja Kuja escalara rápidamente, de hecho, se expandió a cinco países dos años después de haber piloteado un asentamiento de refugiados en Uganda.

Dar una solución al mercado es solo el primer paso. Los diseñadores también deben planear las etapas del aprendizaje intencional, la optimización y el refinamiento posterior a la prueba piloto; también deben incorporar los sistemas de medición en las soluciones de diseño para que generen la evidencia necesaria y puedan hacer la propuesta escalable. El programa Smart Start en Etiopía ilustra bien este planteamiento ya que ha conseguido escalar de forma deliberada e incremental, partiendo de prototipos operacionales, pasando por pruebas piloto hasta conseguir la expansión regional. Esta travesía incluyó fases adicionales de diseño a medida que el programa se expandía para iterar, optimizar y mejorar la rentabilidad del modelo de acuerdo con cada fase del crecimiento. Por ejemplo, al año siguiente de la prueba piloto inicial, PSI y IDEO.org utilizaron un design sprint de seis semanas para reducir los costos y aligerar la carga de trabajo del personal que implementaba el modelo (los Trabajadores de Extensión de Salud HEW); de esa manera el Ministerio de Salud, que planeaba incorporar el programa al sistema nacional de salud, podría hacerlo con una mayor facilidad. El éxito no solo dependerá en asegurar que la experiencia ofrecida a las parejas jóvenes continúe siendo positiva,

sino también que cualquier adaptación que se haga al modelo de servicios sea significativa y eficiente para los HEW que requieren ejecutarlo.³ Formalizar la optimización como una fase distintiva del diseño ayuda a que las organizaciones implementadoras transiten con mayor confianza de la prueba piloto a las réplicas y a la escala.

Este enfoque paciente y por etapas para lograr que la innovación sea escalable, también requiere de nuevos enfoques para su financiamiento. Escalar una intervención que ha sido bien diseñada y probada todavía requiere de una inversión significativa, y ésta por lo general proviene del sector público o a través de la filantropía. En los últimos años, hemos visto el surgimiento de la filantropía basada en el cambio sistémico, la cual tiene el objetivo de unir fuerzas con los individuos, las organizaciones y las instituciones para identificar las causas fundamentales de los problemas sociales. Esto ha generado el surgimiento de nuevos y ambiciosos vehículos de inversión que han sido diseñados para apoyar esta filantropía, iniciativas como Co-Impact, el programa 100&Change de la Fundación MacArthur, el Fondo Global para Innovación y el Proyecto Audacious, son ejemplos que han surgido para satisfacer la demanda. Sin embargo, a muchas de las intervenciones basadas en el diseño todavía les falta capitalizar con éxito este financiamiento y esto se debe a la falta de evidencias, algo que muchas soluciones bien diseñadas enfrentan, ya que todavía tienen pendiente escalar y aún no han sido propiamente evaluadas por terceros.

Conforme el diseño centrado en el humano ha ido ganando popularidad como una herramienta para desarrollar nuevos modelos de servicio, el sector social ha hecho una inversión significativa en evaluaciones que permiten recopilar evidencia sobre la metodología misma, pero casi no ha invertido en evaluaciones que muestren los resultados de las soluciones basadas en el diseño. A fin de replicar y escalar dichas soluciones, las firmas de diseño deben recopilar las evidencias necesarias que demuestren si las soluciones han generado los resultados deseados. Además, deberían de asociarse con expertos para integrar sistemas precisos de medición y aprendizaje en todos los servicios y productos que diseñan a medida que son implementados. Sin este compromiso, muchas soluciones transformadoras y centradas en el ser humano se verán innecesariamente limitadas en su alcance.

Construir propiedad comunitaria. | Debemos invertir en las personas a quienes servimos, dándoles poder en el proceso de diseño. El diseño centrado en el ser humano siempre ha sido un proceso colaborativo en el que diseñadores, expertos en la materia y las propias comunidades se unen para encontrar y desarrollar soluciones. Pero conforme el diseño continúa cimentándose en el sector social, estas colaboraciones deben pasar de meras consultas a ser co-creaciones, en las cuales aquellos quienes se benefician o entregan una solución puedan moldear el resultado en cada etapa del proceso de diseño. Cuando las apuestas por el diseño cambien (para mejorar la salud, los medios de vida o el bienestar de las personas), nuestro proceso debe seguir el ejemplo, asegurando que las comunidades tengan una voz y una mano que den vida a las posibilidades.

Este enfoque requiere que diseñemos las condiciones para que se dé la co-creación. Debemos construir un espacio que permita la plena participación de aquellos que tienen experiencia en el problema. De acuerdo con George Aye, miembro de la firma de diseño

de impacto social Greater Good Studios: “El buen diseño brinda espacio a aquellos quienes no tienen un entrenamiento formal a que moldeen y controlen el proyecto mismo”. Agrega: “Debemos diseñar las condiciones para que los constituyentes sean dueños del cambio que les pedimos que hagan.”⁴

Tuvimos buenas intenciones para los Diva Centres, condujimos una investigación participativa con las adolescentes pertenecientes a la población meta. Creamos bitácoras diarias y otras herramientas para ayudarlas a que articularan sus necesidades, objetivos y barreras. También probamos varios conceptos con ellas para ver qué resonaba, pero conforme refinábamos esos conceptos hacia una solución final, la cercanía de nuestra interacción se desvaneció y las jóvenes mujeres que habían inspirado los Diva Centres tuvieron menor presencia durante las últimas etapas del proceso. Como resultado, algunos de los materiales finales del programa contenían representaciones que no reflejaban a las niñas para las cuales habían sido creados, además tuvieron que ser modificados cuando la implementación ya se había puesto en marcha.

Tiempo después, el equipo MSI de Zambia tomó el liderazgo cuando trabajamos juntos para diseñar una adaptación del programa Divas para una audiencia rural. Tomando en cuenta las lecciones aprendidas durante la fase inicial del trabajo, el personal de MSI emprendió actividades de diseño directamente con las adolescentes y sus familias, trabajaron en conjunto con nuestros diseñadores para poder visualizar potenciales direcciones para la marca y los materiales, además de asegurar que las comunidades se mantuvieran comprometidas durante todo el proceso.

En el caso de Smart Start, desde un principio el programa fue deliberadamente co-diseñado por gente joven y personal local de PSI, quienes ya contaban con experiencia personal del desafío en turno. Juntos hicimos varias rondas para refinar las herramientas del programa y los materiales de comunicación. Al final, conseguimos que la representación visual resonara con las personas y la comunidad, para ello usamos sacos de granos como un reemplazo del dinero, para que, de esa manera, todos en la aldea pudieran relacionarlos con sus finanzas domésticas. Todo lo que había en los materiales de divulgación del programa, desde los patrones de color hasta las ropas utilizadas en las ilustraciones, expresaban un contexto hiperlocal.

El éxito de Smart Start encubre una importante verdad: el mejor diseño ocurre con las comunidades y no para ellas. Consecuentemente, siempre debemos enfocarnos en crear las condiciones para que las personas afectadas más directamente por un problema puedan articular las soluciones que desean y necesitan, así como utilizar nuestras habilidades como diseñadores para traer a la vida esas iniciativas. Organizaciones como Creative Reaction Lab ubicada en San Louis, el National Equity Project y el K12 Lab ubicado en el Instituto de Diseño Hasso Plattner de la Universidad de Stanford (d.school) están creando nuevas herramientas⁵ y publicando recursos (como el Fiel Guide to Equity-Centered Community Design y la Liberatory Design Resource Collection) que ayuden a otros a que practiquen procesos de diseño más inclusivos y equitativos. Por ejemplo, en comunidades desatendidas están capacitando a gente joven para que lidere el proceso de diseño; también ayudan a codificar prácticas y sistemas que reconozcan el papel del poder y el contexto histórico en el proceso de diseño.

En años recientes, los nuevos programas educacionales también se han establecido para apoyar a un cuadro más diverso de gente joven a que encuentre trayectorias profesionales en el diseño. Normalmente, el diseño es un ámbito educativo cuyos practicantes son en su mayoría hombres blancos y privilegiados. En contraste, el diseño con orientación social -en virtud de su orientación hacia la justicia social- se enfoca en desafíos que mayoritariamente afectan a las mujeres, personas de color y a otros grupos históricamente marginados. Actualmente, programas como Nairobi Design Institute en Kenia y el Proyecto Inneract en los Estados Unidos están ayudando a cerrar la brecha, ya que proporcionan formación y apoyo a los diseñadores al ofrecerles una amplia serie de experiencias vivenciales en las que puedan basarse para imaginar y crear nuevas soluciones. Esta visión más inclusiva para el diseño, con una pluralidad de perspectivas sobre la mesa, sin duda dará mejores resultados, especialmente dentro del sector social.

Adoptar la colaboración radical enfocada en el cambio sistémico.

Los mayores problemas sociales que enfrentamos actualmente están arraigados en problemas sistémicos que demandan una seria reingeniería, desde la chocante desigualdad de ingresos hasta el despilfarro y la explotación en el sistema mundial alimentario o incluso en los desiguales y sobrecargados sistemas de salud en todo el mundo. El diseño centrado en el humano tiene que desempeñar un rol de cambio que permita a nuestras comunidades ir hacia un futuro más equitativo y regenerativo; sin embargo, este diseño tendrá una apariencia muy distinta del tipo de innovación social que se ha hecho en el pasado. En vez de enfocarse en el diseño de productos y servicios individuales como respuesta a informes breves y discretos, los diseñadores deben adoptar un lente más sistémico y coordinar de manera intencional múltiples intervenciones con múltiples actores para crear un cambio más duradero.

Hemos estado en esta travesía con nuestro propio portafolio de trabajo en salud reproductiva. En el desarrollo global, sabemos que cuando las personas jóvenes tienen el control para decidir si quieren y cuándo tener hijos, los índices de embarazos no deseados y la mortalidad materna decrecen drásticamente. Retrasar el embarazo permite que las adolescentes puedan terminar la escuela secundaria y así buscar más oportunidades de educación y trabajo antes de formar una familia, por consiguiente, esto les da mayor autonomía para moldear el futuro que ellas quieran. Desde 2014, IDEO.org ha trabajado con socios en más de 10 países para ampliar el acceso que tienen las mujeres jóvenes a una atención de salud reproductiva pertinente y accesible. En conjunto, los programas resultantes han llevado a más de 400,000 mujeres a adoptar un método anticonceptivo de su elección.

Pero desde la perspectiva de una adolescente, las problemáticas relevantes no son simples. Hay barreras en la vida de las mujeres, tales como la falta de oportunidades para tener un ingreso o un sentido limitado de autonomía y empoderamiento, que les impiden beneficiarse plenamente de la anticoncepción. Mientras el sector social está con frecuencia dividido en actores que identifican estos problemas de manera individual, son las propias mujeres quienes los experimentan holísticamente. Para una adolescente, el acceso a la anticoncepción, así como las decisiones sobre relaciones y sexo están intrínsecamente ligadas a otras áreas de su vida. Conseguir un cambio sistémico en las oportunidades que las mujeres jóvenes

tienen para darle forma a sus vidas requerirá de esfuerzos coordinados tanto dentro como más allá del acceso al cuidado de la salud reproductiva. A su vez, esto requiere que muchos tipos de actores trabajen en conjunto, desde organizaciones no gubernamentales y fundaciones hasta compañías del sector privado, activistas de la comunidad y las propias adolescentes.

Hoy en día el sector social no está configurado para este tipo de resolución colectiva de problemas; sus estructuras de incentivos exigen resultados estrechos escalables y que giren en torno a la competencia por el financiamiento. Para trascender estas limitaciones, debemos encontrar nuevos caminos que permitan una colaboración radical además de nuevos vehículos para el cambio.

Un enfoque que estamos tratando es el Billion Girls CoLab. El CoLab reúne grupos de organizaciones intersectoriales para trabajar juntas en una variedad de problemas que afectan la salud, el bienestar y las oportunidades económicas de las mujeres jóvenes. Al contar con las adolescentes como socias, estas organizaciones trabajan para identificar problemas en común y probar nuevas soluciones a través de design sprints colaborativos. Lanzamos CoLab en enero de 2020 con un make-a-thon, un taller de diseño colaborativo, en Nairobi, Kenia. Este evento produjo 10 prototipos de gran alcance para nuevos servicios centrados en las adolescentes, los cuales atienden a una amplia gama de problemas, desde la positividad corporal y la salud menstrual hasta el apoyo a las jóvenes para encontrar oportunidades de empleo.

El Billion Girls CoLab todavía está en su etapa inicial, pero su promesa es emocionante. Su objetivo es tomar el campo del cambio sistémico, el cual a menudo ha sido del dominio de la academia, y hacerlo accionable mediante la creación de espacios que rompan el aislamiento del sector, promover más diseños holísticos, y transferir poder a las manos de los usuarios, en este caso a las adolescentes. Este tipo de diseño requiere un cambio significativo en el rol de los diseñadores, de creador de soluciones a arquitectos de sistemas; debe reunir la combinación adecuada de organizaciones y grupos de interés; y debe crear las condiciones y herramientas para facilitar una colaboración productiva e inclusiva. Este cambio también invita a actores de los sectores públicos y privados a juntar aprendizajes, compartir recursos y a orquestar el cambio de una manera más coordinada y colaborativa. Una iniciativa multisectorial de esta magnitud, aunque compleja, puede desbloquear un cambio sistémico mucho más significativo, donde la creatividad y el ingenio del proceso de diseño se necesita más. “Los sistemas cambian todo el tiempo” dice Dave Kim, oficial del programa de servicios financieros para los pobres en la Fundación Bill & Melinda Gates, y agrega: “Solo cuando aplicamos una lente de diseño -uno que cruce las disciplinas mientras permanece anclado a las percepciones humanas- podemos inclinar el cambio hacia un sistema que sea un poco más justo y alegre.”

Notas

- 1 Tim Brown and Jocelyn Wyatt, “Design Thinking for Social Innovation,” *Stanford Social Innovation Review*, vol. 8, no. 1, 2010.
- 2 Chris Larkin, “Design for Impact: Bringing Empathy and Creativity to Social Change,” en Nina Montgomery, ed., *Perspectives on Impact: Leading Voices on Making Systemic Change in the Twenty-First Century*, London: Routledge, 2019.
- 3 Ibid.
- 4 George Aye, “It’s Time to Define What ‘Good’ Means in Our Industry,” *Design Observer*, marzo 14, 2019.
- 5 Creative Reaction Lab, *Field Guide: Equity-Centered Community Design*. t



Los empleados quieren cada vez más que sus empleadores se conviertan en ciudadanos corporativos más responsables. A continuación, se incluye un manual sobre cómo los empleados pueden ser agentes de cambio efectivos y cómo los líderes pueden responder al activismo de los empleados.

Disrupción Empresarial de Adentro hacia Afuera

POR FORREST BRISCOE Y ABHINAV GUPTA /
TRADUCIDO DE CARLOS CALLES

Ilustración por Klaus Kremmerz

En años recientes, destacadas empresas estadounidenses han sido noticia no por sus nuevos productos sino por el activismo de sus empleados. En 2019, por ejemplo, 4,000 empleados de Amazon presentaron un documento a la asamblea general de accionistas criticando la contribución exacerbada de la compañía al cambio climático. Un año antes, 20,000 empleados de Google se negaron a trabajar como protesta a las indulgentes políticas laborales en torno al acoso sexual. Este año, empleados de Disney participaron en un *rally* automovilístico para plantear sus inquietudes de seguridad con respecto a la reapertura de los parques temáticos en medio de la pandemia del coronavirus. Por otro lado, empleados de Facebook escenificaron un paro virtual en disconformidad con la tolerancia de la plataforma hacia el racismo y el discurso del odio.

Estos eventos representan una ola creciente de activismo de empleados, es decir, cuando los empleados promueven el cambio social, a veces a través de críticas dentro de la propia organización. Esta tendencia ha tenido diferentes consecuencias tanto para los empleados como para las empresas. En respuesta al documento pre-

sentado en la junta de accionistas, Amazon prometió eliminar sus emisiones de carbono para el 2040. Google, sin embargo, fue menos receptivo con el paro de sus empleados: alteró el manual de empleados para disuadir futuros intentos de activismo. Además, muchos de los organizadores del paro han sido destituidos. Asimismo, 45 empleados documentaron las represalias que experimentaron por parte de la empresa, las cuales incluyeron la democión de puesto.

Los empleados dan cada vez más importancia a la responsabilidad social empresarial (RSE) y esto contribuye a su activismo, pues quieren trabajar para compañías que procuren el bien para la sociedad y el medioambiente. Muchos trabajadores levantan la voz o incluso ponen presión a sus empleadores para incrementar las actividades de RSE. Por lo mismo, no sorprenden los resultados de un estudio de Weber Shandwick que en 2019 reveló que el 75 % de los trabajadores en los Estados Unidos está de acuerdo con la afirmación: “los empleados hacen bien al levantar la voz en contra de sus empleadores”. Solo el 14 % no estuvo de acuerdo y un 11 % dijo no estar seguro.

A pesar de este apoyo generalizado, el activismo de empleados es un tema polémico entre muchos líderes corporativos. Para mejorar sus oportunidades de éxito, los empleados deben profundizar su entendimiento de lo que significa realizar activismo efectivo. Además, los directivos necesitan saber cómo lidiar de forma pos-

7 & CO.



itiva con este fenómeno porque seguirá creciendo su importancia para las operaciones organizacionales.

Lejos de tener un enfoque uniforme, el activismo de empleados puede manifestarse de diferentes formas: cabildeo interno, presión a directivos para que apoyen temas específicos o, también, como el trastorno organizado de las operaciones comerciales. En este artículo ofrecemos perspectivas sobre la amplia gama de aspectos que abarca el activismo de empleados hoy en día. Por otro lado, considerando los riesgos, proporcionamos un manual para empleados sobre cómo participar en dicho activismo, además de consejos para los directivos que quieren apoyarlo.

EL ALZA EN EL ACTIVISMO DE EMPLEADOS

Definimos el activismo de empleados como la acción organizada por parte de empleados para atender un problema social conectado a la compañía para la cual trabajan. Este puede implicar el impulso o la oposición a algún cambio en la empresa, o utilizar la misma organización como una plataforma para poner de manifiesto cierto asunto que afecta a la sociedad en general.

El activismo de empleados incluye a todo tipo de personas, desde obreros y oficinistas hasta altos ejecutivos. Incluye a empleados de tiempo completo y de medio tiempo, también a contratistas independientes quienes, técnicamente, no son considerados empleados (por ejemplo, conductores de Uber). El estudio emitido en 2019 por Weber Shandwick indica que hasta dos de cada cinco empleados en medianas y grandes empresas han participado en algún tipo de activismo. El 38 % dijo que se han “pronunciado para apoyar o criticar las acciones de sus empleadores en torno a asuntos controvertidos que afectan a la sociedad”.

El activismo de empleados que vemos hoy se remonta a los setenta, cuando grupos de empleados activistas comenzaron a formarse en empresas estadounidenses. Estos grupos pioneros, casi siempre fundados por mujeres o minorías, buscaban formar una comunidad dentro de la organización que los empleaba, así como encontrar nuevas maneras de abogar por políticas antidiscriminatorias y por la igualdad de derechos. Estos grupos, como el Corporate Few (El colectivo de pocos), encabezado por directivos de raza negra de Xerox, y Women of AT&T (Mujeres de AT&T), se reunían con frecuencia fuera del horario de oficina y conectaban en los márgenes de los eventos industriales y de otras conferencias. A muchos de ellos les preocupaba que los directivos no aprobaran de su existencia o, peor aún, los interpretaran como amenazas sindicales y en respuesta los despidieran o los sancionaran en el plano profesional.

Desde los noventa muchos grupos de empleados activistas experimentaron un cambio enorme cuando los directivos empezaron a verlos no como agitadores sino como defensores de esfuerzos. Tras ganarse esta nueva legitimidad dentro de sus organizaciones, los grupos activistas de empleados empezaron a recibir patrocinios corporativos y fueron rebautizados como grupos de recursos para empleados. Al mismo tiempo, muchos empleados activistas construyeron fuertes redes externas. Al formar enlaces con ONG enfocadas en la industria, como el National Center for Women & Information Technology (Centro Nacional para las Mujeres y la

FORREST BRISCOE es profesor de administración y becario de investigación de Frank y Mary Jean Smeal en el Smeal College of Business de la Universidad Estatal de Pensilvania.

ABHINAV GUPTA es un profesor asociado de administración estratégica el la Foster School of Business de la Universidad de Washington

Tecnología de la Información), y con otras ONG nacionales, como la Environmental Defense Fund Climate Corps (Fondo de Defensa Ambiental Cuerpo Climático), lograron movilizar grupos con metas en común a través de diferentes industrias.

Un rasgo distintivo del activismo de empleados es la acción colectiva, es decir, el proceso por el cual un grupo de individuos participan en acciones coordinadas para obtener una meta común. La acción colectiva da a los empleados más poder del que obtendrían si actuaran por su cuenta. Aunque la acción colectiva suele involucrar a empleados de la misma organización, también puede incluir una mezcla de otros sectores, ONG independientes y grupos comunitarios. Por ejemplo, la Human Rights Campaign (Campaña de Derechos Humanos, HRC por sus siglas en inglés), la organización de defensoría LGBTQ más grande de los Estados Unidos, trabaja con grupos en todas las grandes empresas para obtener y difundir información sobre las posturas LGBTQ de dichas empresas y presionar para que se adopten políticas más inclusivas.

A los empleados activistas los motiva una preocupación por los problemas sociales que con frecuencia se asocian a su empleador. En la mayoría de los casos, estos problemas se correlacionan con los temas principales de la RSE (Véase en esta página “Tipos de Asuntos de la RSE”). La RSE incluye políticas de diversidad e inclusión para grupos tradicionalmente subrepresentados, como las mujeres, las minorías raciales y los asalariados que se identifican con algún grupo de la comunidad LGBTQ. En cuanto al medioambiente, la RSE abarca temas desde emisiones globales de carbono hasta reciclaje en la comunidad. A los empleados activistas también les preocupan los tratos con algunos proveedores y clientes, en particular los que tienen registro de malas prácticas de RSE o aquellos que utilizan los productos y servicios de la empresa para violar los derechos de los ciudadanos.

Este tipo de activismo está relacionado, pero es distinto, al trabajo realizado por los sindicatos, cuyo enfoque es influir en las decisiones de la empresa en torno a temas de salarios y condiciones

Tipos de problemas de RSE

Tres categorías de temas de RSE muestran la variedad de preocupaciones que motivan a los empleados activistas.

CATEGORÍA DE PROBLEMA	EJEMPLOS DE PROBLEMAS ESPECÍFICOS
RSE en el lugar de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> Equidad salarial de género Derechos LGBTQ Discriminación Acoso sexual Desigualdad Diversidad en la junta
RSE medioambiental	<ul style="list-style-type: none"> Huella de carbono Reciclaje Contaminación local
Proveedor o cliente RSE	<ul style="list-style-type: none"> Condiciones de trabajo Salario digno Uso poco ético del producto / servicio Apoyo al gobierno autoritario Uso del producto / servicio para violar los derechos civiles Trabajo infantil

laborales. Si bien es cierto que los sindicatos pueden ser una plataforma para realizar activismo en otros asuntos sociales, los empleados activistas son con frecuencia oficinistas asalariados que, al menos en los Estados Unidos, posiblemente no están interesados en afiliarse a un sindicato tradicional. Además, las actividades de los sindicatos de trabajadores están limitadas por las leyes relacionadas a negociaciones colectivas y las políticas empresariales, incluidas las reglas sobre la formación de unidades de negociación colectiva para representar a los trabajadores en una organización; también por la manera en que se seleccionan a los líderes de dichas unidades, y por los procesos para negociar con directivos, protestar, resolver agravios y recaudar y gastar fondos. En contraste, el activismo de empleados no tiene las restricciones mencionadas y es libre para emplear un abanico amplio de estructuras y tácticas que pueden adaptarse con rapidez.

Si bien la gran mayoría de los empleados activistas se enfocan en asuntos relacionados a la RSE, otra categoría de estos activistas usan su organización como una plataforma para amplificar su mensaje. Ejemplos recientes incluyen a atletas profesionales que aprovechan la popularidad y visibilidad mediática de sus equipos y ligas para crear conciencia sobre la injusticia racial, la brutalidad policial y, al mismo tiempo, expresar apoyo al movimiento Black Lives Matter (Las vidas negras importan). En estos casos, la meta no es necesariamente lograr un cambio dentro de una organización, más bien es llamar la atención del público hacia el problema del racismo sistémico.

UNA ABUNDANCIA DE TÁCTICAS

El activismo de empleados abarca un amplio rango de tácticas que sirven para poner en manifiesto alguna problemática social e influir en las decisiones de las autoridades para alinearlas con las metas de los activistas. Aunque los titulares de noticias suelen enfocarse en las acciones más impactantes, como las huelgas de trabajadores, cada vez más investigaciones sugieren que los empleados activistas optan por tácticas más discretas, pues creen que son menos riesgosas y más efectivas.

La gráfica en esta página ilustra el alcance de las tácticas de los empleados activistas, las cuales están organizadas a lo largo de los ejes con base en su capacidad de disrupción. Las tácticas más disruptivas suelen tener la intención de desestabilizar las rutinas internas de la organización y su reputación pública, de modo que presionan a los ejecutivos de la empresa hasta que cedan a las exi-

Tácticas de los empleados activistas

Los empleados utilizan una variedad de tácticas para llamar la atención e influir en los tomadores de decisiones en sus organizaciones.



gencias de los activistas. Por el contrario, las tácticas de persuasión buscan influir en otros empleados y ejecutivos a través de distintas herramientas de comunicación, que son menos visibles para personas fuera de la organización y, por lo mismo, posiblemente menos agresivas.

Las tácticas de disrupción también incluyen el sabotaje, el cual abarca desde dañar los activos más valiosos de la empresa (por ejemplo, máquinas de la fábrica o su sitio web) hasta manchar su reputación compartiendo información interna desfavorable con ONG que después será compartida en sus redes sociales. Por el lado persuasivo se encuentran tácticas como el issue selling, que implica presionar de forma hábil y atractiva a los directivos para convencerlos de apoyar temas específicos de la RSE. Algunas tácticas, como el paro de labores o las sentadas pacíficas, pueden resultar más disruptivas en plantas manufactureras u hospitales que operan las 24 horas del día. Sin embargo, son menos disruptivas en organizaciones que no dependen tanto de la presencia continua del personal.

El sociólogo Doug McAdam ha señalado que las tácticas también se pueden clasificar de acuerdo con su grado de innovación. Como se observa en la gráfica, las tácticas ubicadas más arriba en el eje vertical son experimentos relativamente poco comunes. Estas tácticas innovadoras pueden ser ventajosas para los empleados activistas debido al factor sorpresa, el cual puede traducirse en atención mediática que se sumaría a la presión ya existente en los directivos de alinear las políticas empresariales con las exigencias de los activistas. Dichas tácticas innovadoras parece que contribuyeron al éxito de los empleados activistas de Amazon, quienes exigían a la empresa acciones en contra del cambio climático. En este caso

particular, las tácticas fueron posibles gracias a que los empleados poseían acciones de la compañía, y eso les permitió presentar una resolución en la asamblea general de accionistas criticando la postura de la empresa. Las tácticas que dependen de la persuasión son presumiblemente más efectivas para catalizar un cambio dentro de las organizaciones. Por ejemplo, en 2018 un grupo de gerentes de Nike realizó una encuesta informal entre sus compañeros para conocer sus percepciones sobre el clima organizacional. Cuando se presentaron los resultados, que corroboraban las afirmaciones de los empleados activistas sobre un imperante sexismo y racismo, los directivos se sintieron obligados a empezar una investigación formal que llevó a la sustitución de personal de alto nivel e impulsó un cambio en las políticas para reportar y manejar los prejuicios y las transgresiones en el área de trabajo. En este ejemplo, el activismo se enfocó en el interior de la empresa y fue encabezado, en gran medida, por gerentes y directivos.

Las tácticas más nuevas en el repertorio de los empleados activistas implican el uso de redes sociales como Twitter y Facebook. Las redes sociales son herramientas poderosas porque permiten a los empleados movilizarse con facilidad y rapidez, con lo que logran crear conciencia acerca de las prácticas de su compañía entre un público amplio: clientes, futuros empleados y otros grupos de interés. Al mismo tiempo, las empresas animan a sus empleados a ser activistas en pro de la empresa, es decir, los motivan a compartir en sus redes los esfuerzos y acciones de RSE, con la esperanza de que esto incremente el buen nombre de la empresa entre sus grupos de interés. Por ejemplo, el programa de apoyo al empleado establecido por Dell incentiva a los empleados a compartir en línea contenido asociado a la marca para certificarse como “profesional de la comunidad y redes sociales”. A este programa se le acredita el haber impulsado la buena imagen de la compañía, pues a un año del lanzamiento logró que el contenido del sitio web de Dell se compartiera más de 150,000 veces.

CUATRO MEGATENDENCIAS

Con base en la variedad de tácticas, hemos identificado cuatro megatendencias sociales que, en conjunto, han contribuido al crecimiento del activismo de empleados en el siglo XXI. Estas tendencias se refuerzan las unas a las otras de diferentes maneras. Por ejemplo, las nuevas tecnologías que facilitan el compartir información han provocado una mayor sensibilización con respecto a retos sociales urgentes y, a la vez, esta conciencia ha aumentado las expectativas de los empleados en torno a cómo actúan las empresas ante dichos retos. De manera similar, la difusión global de los principios de empoderamiento pueden animar a más empleados a divulgar las malas prácticas empresariales utilizando estas nuevas tecnologías.

Técnicas de empleados y apoyo gerencial

Hay cinco técnicas utilizadas por los empleados activistas basados en la persuasión, así como cinco posibles movimientos de apoyo para los aliados gerenciales.

TÉCNICA	EJEMPLOS	APOYO AL ALIADO DEL GERENTE
Analizar las condiciones	Los empleados LGBTQ esperan la llegada del CEO comprensivo antes de presentar el caso interno para el cambio.	Ofrecer consejos sobre cuándo acercarse al liderazgo y cuándo esperar (o volver a la acción pública)
Enmarque el problema	Los empleados de la industria alimentaria que impulsan el lanzamiento de nuevos productos sin carne enfatizan las crecientes preocupaciones de salud entre los consumidores.	Preste su experiencia en marcos que se ajusten a los valores / lógica de la organización.
Reutilizar procesos y espacios	Los médicos en formación en los principales hospitales utilizan la cafetería y las salas de llamadas para residentes fuera del horario de atención para coordinar acciones contra cirujanos y administradores poderosos para mejorar las condiciones de trabajo.	Ofrecer espacio / recursos para un proyecto piloto Proporcionar acceso a datos relevantes
Utilizar el conocimiento de la organización	Los empleados que buscan un nuevo producto de acciones de sostenibilidad en Bloomberg identifican al gerente de línea en la unidad de acciones tradicionales para respaldar la iniciativa.	Proporcionar valor social impulsará la innovación y la productividad y aumentará las ganancias.
Aprovechar las redes	La Campaña de Derechos Humanos recopila información de activistas y gerentes de recursos humanos de las principales corporaciones para crear un Índice de Igualdad Corporativa.	Comuníquese con colegas de otras empresas

1. Las expectativas crecientes de la fuerza laboral | De acuerdo con una encuesta de Gallup publicada en 2016, las generaciones más jóvenes de trabajadores estadounidenses, por ejemplo los milenials tienen expectativas más altas de encontrar significado y propósito en sus empleos; no solo buscan ganar dinero. Conforme los trabajadores en este rango de edad se vuelven más numerosos y adquieren puestos de mayor influencia, el deseo de encontrar significado y propósito se traduce en expectativas crecientes de que sus empleadores impulsen los esfuerzos de RSE. Esta misma encuesta indica que los milenials y otras generaciones más jóvenes tienen bajos niveles de lealtad a las empresas que los contrataron, por lo que están dispuestos a tomar riesgos participando como activistas.

2. El empoderamiento como un principio directivo | Los beneficios del empoderamiento, es decir, la idea de que cada empleado debe tener más autoridad para dirigir sus esfuerzos y opinar acerca de las decisiones que se toman en su organización, han sido enseñados en escuelas de negocios por décadas y también han sido acogidos por innumerables industrias. Alentar a los empleados a alzar la voz ha sido un tema constante en el pensamiento administrativo, desde el movimiento de gestión de la calidad total (TQM por sus siglas en inglés) en los ochenta, hasta el interés actual en crear una cultura de innovación y emprendimiento dentro de las organizaciones. Por lo tanto, no sorprende que cuando se alienta a los empleados a compartir sus ideas y preocupaciones relacionadas a cómo mejorar el negocio, se expresen para incluir también sus ideas y preocupaciones en torno a la RSE.

3. Retos sociales urgentes | El activismo enfocado en problemáticas como el cambio climático, la escasez de agua y el acceso a los derechos humanos más básicos se enfoca cada vez más en las empresas, que son percibidas como agentes de cambio poderosos y capaces. En cambio, al gobierno se le considera como demasiado polarizado políticamente para ser efectivo. En este contexto, es más factible que los empleados consideren cómo sus empleadores contribuyen a estos retos sociales y, al mismo tiempo, cómo podrían abordarlos de una mejor manera.

4. Nuevas tecnologías | En la década pasada, las plataformas de redes sociales han optimizado la manera en que se comparte información, por lo que planear y ejecutar tácticas activistas es más sencillo y rápido. Los empleados pueden compartir información sobre sus organizaciones, movilizarse y planear eventos juntos, y coordinar actividades entre organizaciones, industrias, sectores y ubicaciones geográficas como nunca antes. Y además todo se hace en redes sociales, sin costo alguno. Estas tecnologías permiten a los empleados llegar a audiencias muy amplias. Por ejemplo, cuando los empleados de Facebook se quejaron de los bajos salarios y el trauma psicológico experimentado por los moderadores de contenido, sus denuncias alcanzaron gran visibilidad en las redes y llamaron la atención de los medios, lo que resultó en una conciliación legal.

EL MANUAL PARA EMPLEADOS ACTIVISTAS

En el marco de estas megatendencias, la investigación realizada sobre movimientos sociales ha aportado conocimientos significativos acerca de cómo los empleados activistas pueden ser efectivos al impulsar cambios en las prácticas, políticas y estructuras de decisión de las empresas. A continuación, recopilamos algunas de estas reflexiones y las presentamos como una guía que puede orientar a aquellos que inician su camino como empleados activistas. Aunque las ideas centrales de este manual coinciden con el asesoramiento especializado que reciben directivos y emprendedores que buscan impulsar el cambio en sus negocios, las diferencias son notables cuando el tema involucra retos sociales. La gráfica de arriba esboza las principales técnicas que conforman el manual y sugiere recomendaciones para directivos que simpatizan con el activismo de empleados y buscan apoyarlo.

1. Analiza las condiciones | Si estás pensando convertirte en un empleado activista, primero debes preguntarte si es el momento correcto para actuar. Los empleados activistas deben considerar las posibilidades de éxito, comúnmente de conseguir un cambio en las políticas de la compañía, y estar conscientes de las posibles represalias por parte de colegas, directivos u otros dentro de la organización. El riesgo de sufrir represalias es real y en el peor de los casos resulta en la pérdida del empleo, daños a la carrera profesional y en ser señalado como “empleado alborotador” o “problemático”. El daño a la carrera profesional puede suceder de formas sutiles, por ejemplo, perdiendo oportunidades de promoción interna o la marginación por parte de la empresa o colegas de la industria.

Más allá del hambre de riesgo o las convicciones personales de un empleado, también existen factores sistemáticos que pueden afectar los resultados, y los activistas deben sopesar y atenderlos

cuidadosamente. En primera instancia, deben considerar qué tan compatibles son sus metas con la misión, el propósito y los valores de la empresa. Por ejemplo, organizaciones que establecen como parte de su misión “mejorar las vidas de sus clientes” pueden ser más susceptibles a entablar un diálogo con activistas que posean evidencia del incumplimiento de esa misión. De manera similar, los directores generales que han manifestado abiertamente experiencias propias de discriminación podrían ser más receptivos al activismo enfocado a asuntos de diversidad en el personal.

Además de estudiar los aspectos evidentes relacionados a la misión y los valores de las empresas, los empleados activistas deben estar atentos a otros elementos de la cultura organizacional. En empresas donde la innovación es altamente valorada, por ejemplo, los líderes podrían estar más dispuestos a considerar innovaciones relacionadas con asuntos sociales. Otro recurso que se debe aprovechar son las tendencias de la industria, es decir, las tendencias que los directivos utilizan como parámetro para compararse con otras empresas de su área. El temor a no ser parte de una tendencia puede incentivar el cambio. Finalmente, los empleados activistas podrían analizar si tienen alguna ventaja personal a los ojos de su empleador. Por ejemplo, se pueden minimizar los riesgos del activismo si se tienen habilidades, aptitudes o conocimientos especializados que, de perderse, serían costosos (o difíciles de reemplazar) para la organización. De la misma forma, construir una coalición de empleados esenciales y valiosos aumenta las posibilidades de recibir atención significativa por parte de los líderes.

2. Plantear el problema | La habilidad de plantear una problemática es esencial para ponerla en un contexto que incite a la acción directa tanto de simpatizantes como de observadores. En términos generales, plantear implica resaltar un problema para el cual los activistas tienen una solución o señalar una oportunidad que ellos pueden ayudar a su organización a aprovechar. Esto se logra a través de un lenguaje especializado, enfocado en la misión, necesidades o rentabilidad de la empresa. Por ejemplo, empleados activistas a favor de la igualdad de beneficios para parejas del mismo sexo han planteado esta cuestión argumentando que es una manera de ganar la “guerra por el talento” o de sobresalir como “empleador preferido”. Al hacer esto, los empleados alinean sus metas con las de la organización.

Por supuesto, se deben plantear estos asuntos en vista de de su audiencia. Los movimientos en pro de la diversidad en las empresas han encontrado que los directivos son más receptivos a un planteamiento enfocado al negocio, con el cual se resalta el valor económico de retener al talento, mientras que otros ejecutivos y dueños responden mejor a un planteamiento moral, enfocado en la igualdad y la justicia. El reto para los activistas es crear un planteamiento que sea poderoso para ciertos públicos y, a la vez, suficientemente flexible para adaptarse a condiciones cambiantes, como las que pueden darse con un cambio de liderazgo, nuevas leyes o controversias sociales recientes. Por lo tanto, un buen planteamiento requiere constante experimentación y recalibración.

3. Readaptar procesos y espacios | El activismo de empleados requiere de acción colectiva. Sin embargo, los espacios de trabajo no siempre son propicios para que los activistas se reúnan a planear tácticas

en contra de la organización que los emplea. Un reto básico es encontrar un tiempo conveniente en el que todos puedan compartir sus preocupaciones con otros. Tal vez un obstáculo incluso mayor es identificar un espacio, físico o virtual, donde puedan hablar con libertad, sin miedo a represalias del personal directivo, y trabajar en obtener el entendimiento general del problema y las maneras potenciales de abordarlo.

Las investigaciones sugieren que los empleados pueden ser muy creativos para readaptar la infraestructura de la empresa con el objetivo de generar ímpetu por una causa social. Por ejemplo, cuando a finales de los ochenta se fundaron los primeros grupos de empleados en pro de la diversidad, algunos activistas utilizaron las listas de correo de sus organizaciones para identificarse entre sí. De forma similar, empleados activistas han usado las salas de juntas, las instalaciones de investigación y desarrollo, y plataformas de discusión en línea para realizar reuniones fuera del horario laboral y juntas donde aportar ideas. Con frecuencia también aprovechan los congresos y conferencias profesionales para intercambiar información entre compañías.

Aparte de readaptar la infraestructura organizacional y profesional para construir coaliciones, los empleados activistas también utilizan los sistemas de toma de decisiones existentes en la empresa, así como su conocimiento de las normas de dichos sistemas, en servicio de sus objetivos. Por ejemplo, cuando un grupo de empleados de Nike quiso impulsar un incremento en la sostenibilidad de la empresa, promovieron un cambio en el sistema existente para calificar a los proveedores, el cual los evaluaba con base en las dimensiones del negocio, la puntualidad de las entregas, estructura de costos y garantía de calidad, y agregaron una nueva categoría para evaluar las prácticas sostenibles en sus operaciones.

4. Utilizar el conocimiento de la organización | Aunque conocer la empresa facilita llevar a cabo los pasos descritos anteriormente, los activistas tienen oportunidades muy particulares de usar sus conocimientos sobre el panorama social y político de la organización para reclutar a personas influyentes y crear coaliciones entre diferentes sectores. Los empleados que han estudiado la cultura informal y las intrigas de oficina son idóneos para identificar a defensores internos que simpatizan con la causa y estén en posición de influir en otros y de superar la resistencia política.

Por ejemplo, cuando un directivo emprendedor del conglomerado de medios y datos financieros Bloomberg LP intentó promover el desarrollo de métricas medioambientales, sociales y de gobierno corporativo para la empresa (métricas ESG, por sus siglas en inglés), fue recibido con escepticismo por algunos, quienes cuestionaron su relevancia para la estrategia general de Bloomberg LP. Sin dejar que esto lo afectara, buscó el apoyo de un superior prominente en el grupo de accionistas tradicional, el cual además no estaba afiliado a las iniciativas de sostenibilidad y responsabilidad social de la empresa. Hizo esto pensando que con su apoyo podría influir a otros ubicados en el núcleo del negocio. Y tenía razón: con su ayuda la iniciativa logró todo el apoyo necesario para su aprobación e implementación.

Los activistas también pueden considerar construir una coalición diversa de empleados y directivos situados a lo largo y ancho de la organización. Las investigaciones sobre cambios organizacionales

apoyan esta perspectiva al señalar que grupos de diferentes niveles, unidades y regiones tienden a ser más efectivos al impulsar cambios, pues aportan múltiples perspectivas, canales de influencia y demuestran un apoyo más amplio.

Otra forma en que los activistas pueden aprovechar efectivamente el conocimiento de una organización es al identificar puntos de referencia externos que puedan servir como ejemplos convincentes para reclutar a otros y convencer a la compañía de los cambios propuestos. Un activista puede identificar empresas que con frecuencia son usadas como parámetro al momento de tomar otras decisiones dentro de la organización y apelar a estas estratégicamente al presentar su caso.

En los noventa, activistas que buscaban impulsar la diversidad en el área laboral demostraron esta táctica cuando se percataron de que podían aprovecharse de un consorcio de referencia de mejores prácticas, llamado Mayflower Group, para influir en las decisiones de otras empresas. Este grupo incluía a Xerox, Johnson & Johnson, Motorola, Fedex y más de una docena de compañías listadas en el Fortune 500 consideradas líderes y pioneras en varias prácticas directivas. Empresas rivales en sus respectivas industrias observaban con detalle a los miembros de Mayflower, de forma que cuando varias adoptaron prácticas de diversidad e inclusión, como proporcionar beneficios a las parejas de empleados LGBTQ, los activistas en las firmas rivales hicieron referencia a esto como prueba de que estas políticas tenían mérito. Por supuesto, el éxito requiere que los activistas entiendan qué puntos externos de referencia funcionan como buenos parámetros en sus organizaciones y en qué grado existe consenso respecto a ellos.

5. Redes de Influencia | De la misma forma en que las empresas pueden beneficiarse al mantener y participar en redes externas de asociaciones industriales, proveedores y cuerpos regulatorios, los activistas también pueden sacar ventaja de formar lazos con ONG, grupos industriales y empleados en empresas de su área. Tal vez un beneficio universal de participar en estas redes de profesionales es el intercambio de información táctica. Por ejemplo, los activistas pueden compartir experiencias de lo que ha funcionado en otra organización o sobre los retos compartidos que han surgido en otros lugares, de forma que pueden compartir conocimiento para mejorar sus esfuerzos. Este tipo de inteligencia activista puede tener un rol en alentar a otros activistas y a reclutas potenciales, así como en construir un movimiento robusto para obtener la atención de los altos directivos.

Además del intercambio directo de conocimiento, los activistas también pueden compartir datos para crear un repositorio de calificaciones de la industria para medir los avances de las diferentes organizaciones. Como una cantidad considerable de investigaciones lo han documentado, las empresas quieren tener una buena reputación y luchar para obtener un estatus de élite en clasificaciones de renombre como “Las mejores compañías para trabajar” de *Fortune*. Los activistas pueden sacar ventaja de esta tendencia si, en conjunto con el resto de la red, recopilan información de prácticas organizacionales y califican a las empresas en parámetros de interés.

La eficacia de este enfoque fue demostrada por HRC, que utiliza su red para recopilar datos sobre prácticas de contratación en

las corporaciones más grandes de Estados Unidos. HRC elabora un índice de equidad corporativa anual que hace público, al igual que otros reportes relacionados. Esta organización obtiene la información de un amplio abanico de fuentes, incluyendo los sitios web de las compañías, manuales de empleados, encuestas y entrevistas. Estas publicaciones no solo ayudan a activistas y empleados prospectos que pertenecen a la comunidad LGBTQ a identificar aquellas compañías que logran avances o tienen retrocesos, sino que también crean un sentido de competencia entre las empresas para mejorar. Los activistas estimulan la competencia al agregar métricas con nuevos requisitos necesarios para obtener el puntaje perfecto (100 %) en el índice.

Además de coordinarse con activistas de compañías de su áreas, los empleados pueden entablar relaciones con consumidores u organizaciones de clientes afines a sus metas, pues estos grupos son cruciales para la generación de ganancias y son de gran importancia para los líderes corporativos. Por ejemplo, los defensores de la justicia social dentro de empresas de servicios, como los bufetes de abogados, se han aliado con clientes clave para presentar un mensaje congruente desde dentro y afuera.

CONSEJOS PARA DIRECTIVOS

El activismo de empleados llegó para quedarse y probablemente seguirá creciendo en todos los sectores durante los próximos años. Por lo tanto, los directivos deben adaptarse a esta nueva realidad para, como mínimo, evitar costos innecesarios y un trastorno adicional para la organización y, en el mejor de los casos, para asumir un rol proactivo en la expansión de este nuevo valor compartido que el activismo puede traer a las empresas. Recomendamos tres pasos para que los directores puedan relacionarse de forma efectiva con los empleados activistas. Primero, los directivos pueden perfeccionar su comprensión de cómo los temas sociales de la actualidad se conectan con el propósito de la organización, su misión y sus valores. Deben pensar en cómo se relaciona el negocio con cada una de las dimensiones de la RSE. En compañías grandes, esto involucra un directivo especializado en el tema, pero en las más pequeñas implica que los directivos tendrán que realizar el trabajo de forma independiente y consultarlo con expertos externos. De cualquier forma, esto puede ayudar a evitar que los administradores sean tomados por sorpresa por las demandas de los empleados, cada vez más demandantes, y también pueden ayudar a guiar las respuestas dadas a nuevos activistas emergentes.

En segundo lugar, los directores pueden cultivar relaciones con grupos de interés internos y externos, incluyendo a organizaciones sin fines de lucro, asociaciones de la industria y expertos que lidian con problemas sociales destacados. Crear relaciones toma tiempo, pero puede rendir frutos. Algunas pueden ser formales, otras más informales, y los empleados pueden servir como puentes o conductos que lleven a grupos de interés externos. Estos lazos pueden dotar a los directores con más información, alertarlos sobre tendencias emergentes en la sociedad e industria, y ayudarlos a darse cuenta de sus propios puntos ciegos y sesgos. También son de ayuda para construir credibilidad con empleados activis-

tas y potencialmente posicionar a los directores como valiosos mediadores entre activistas y las personas en los altos mandos.

El tercer punto implica que los directivos aprendan a escuchar a los empleados activistas para darles un foro en el que puedan compartir ideas y preocupaciones. Comúnmente, los directores con mente abierta se dan cuenta de que algunas ideas de estos empleados pueden beneficiar al negocio a largo plazo, incluso si parecen distracciones indeseadas en el corto. Escuchar no es lo mismo que ceder a las demandas. En cambio, sí es una oportunidad para tratar de entender las perspectivas de diferentes grupos de interés. Después de escuchar, también se puede abrir un espacio para que los directivos puedan discutir perspectivas contrastantes o problemas que atraviesa la organización.

Algunos directivos también han decidido ser aliados de los empleados activistas, apoyándolos en sus metas para cambiar la organización. Estos aliados no participan necesariamente en el activismo, pero pueden tener un impacto determinante en su éxito, pues aportan un conocimiento profundo de la organización y su liderazgo para ayudar a que los activistas ejecuten el manual, como se indica en la gráfica anterior. La mayoría de los directores que deciden ser aliados lo hacen porque las metas de los activistas son compatibles con sus valores personales. Sin embargo, ser aliado también beneficia al negocio porque el activismo puede mejorar las relaciones con los grupos de interés e incluso detonar la innovación, siempre y cuando los activistas y sus esfuerzos se vuelvan un recurso con el cual se pueda identificar nuevos productos, servicios, segmentos de clientes y oportunidades de negocio. Su activismo también puede contribuir a sustentar culturas organizacionales que atraigan talento y a apoyar la reputación positiva de la empresa en el mercado.

En cualquier situación, los directivos deben evitar juzgar prematuramente a los empleados activistas y etiquetarlos como alborotadores descarriados. Mantener la cortesía y la transparencia a lo largo del proceso es imperativo, y debe mantenerse así incluso si las discusiones se intensifican.

CREAR EL BIEN SOCIAL, JUNTOS

Los empleados activistas forman parte del panorama cada vez más complejo que los directivos deben enfrentar hoy en día. Muy lejos han quedado los días en que un directivo podía diferenciar fácilmente entre las ideas de empleados que eran para “mejorar el negocio” y las demandas de empleados para “atender problemas sociales”. Ahora, la frontera entre ambos se está desdibujando.

Para los líderes progresistas, esta tendencia es una oportunidad para aprovechar las ventajas de los empleados activistas. Las ventajas de este activismo pueden incluir utilizar su rol para identificar nuevos productos, servicios y oportunidades de negocio; sustentar las culturas organizacionales para atraer talento creativo, y apoyar la reputación positiva de la empresa en el mercado. Hacer esto puede incluso elevar la posibilidad de recuperar el estatus, cada vez más raro, de los líderes de empresas como generadores de bien social y, al mismo tiempo, se pueden evitar amenazas tangibles a las finanzas y mejorar la viabilidad del negocio al largo plazo. ■

PUNTO DE VISTA

PERSPECTIVAS DESDE EL FRENTE

La filantropía no debe apoyar el odio

Las organizaciones benéficas comerciales nacionales y las fundaciones comunitarias deben rechazar las solicitudes de donantes-asesores de que aporten a grupos de odio.

POR MARK HURTUBISE

Durante más de una década, fui presidente y director general de Inland Northwest Community Foundation (ahora conocida como Innovia). A principios de 2017, después de haber anunciado mi objetivo de explorar otros intereses, descubrimos evidencias abrumadoras para rechazar la recomendación de un donante-asesor para un subsidio. Quería otorgárselo a VDare, una organización benéfica que apoya la supremacía blanca. La junta lo aprobó de todos modos.

Durante mis últimos seis meses como director de la fundación, el tema generó conflictos con la junta y el abogado de la fundación, cuya firma, como se descubrió más tarde, representaba tanto a la fundación como al donante-asesor que recomendó a VDare. El escándalo me alertó sobre el problema que los fondos asesorados por donantes (DAF, por sus siglas en inglés) pueden presentar para sus organizaciones patrocinadoras.

Los DAF son el vehículo de más rápido crecimiento con el cual los estadounidenses pueden reservar miles de millones de dólares para fines benéficos. Un DAF comienza cuando un donante hace una contribución deducible de impuestos a una organización benéfica pública, como una fundación comunitaria o una organización benéfica nacional comercial (por ejemplo, Fidelity Charitable, Schwab Charitable y Vanguard Charitable); entonces, dicha organización crea una cuenta separada para el donante, quien pueden recomendar subvenciones de un fondo asesorado por donantes a organizaciones sin fines de lucro 501 (c) (3) aprobadas por el IRS.

Para que la contribución califique como deducción fiscal, el donante debe ceder contractualmente la propiedad sobre las contribuciones a cambio. Por lo tanto, la organización benéfica comercial nacional patrocinadora o la fundación comunitaria tienen la autoridad final sobre si una subvención recomendada por el donante se otorgará a una determinada organización benéfica.

Según el último informe del National Philanthropic Trust en los Estados Unidos, hay más de 728,000 DAF, con un total de activos caritativos de DAF que superan los \$121 mil millones, y por primera vez las subvenciones anuales a organizaciones de beneficencia reconocidas por el IRS de DAF superan los \$20 mil millones. La gran mayoría de estas subvenciones se destinó a organizaciones valiosas que mejoran vidas. Pero también hay DAF que

financian una creciente epidemia de odio. Y la culpabilidad de permitir este comportamiento atroz recae directamente sobre los hombros de las organizaciones de beneficencia nacionales y las fundaciones comunitarias.

CARIDAD PARA GRUPOS DE ODIO

Desde 2005 hasta junio de 2017, mientras fui presidente y director general de Inland Northwest Community Foundation (INWCF), los activos de la fundación aumentaron en un 171 por ciento (de \$42 millones a \$114 millones), y el número total de fondos aumentó en un 122 por ciento (214 a 475). Más importante aún, paralelamente a este crecimiento, la visibilidad de la fundación, los esfuerzos de colaboración y la reputación como socio confiable resultaron en mejoras significativas para los 20 condados que forman su área de servicio en el este de Washington y el norte de Idaho.

En agosto de 2016, notifiqué a la junta con 10 meses de anticipación que no renovaríamos el contrato de trabajo más allá del 31 de junio de 2017. Todo iba bien hasta enero de ese año. Desafortunadamente, un donante-asesor millonario recomendó una subvención del DAF de su fundación a VDare. Me opuse enérgicamente, proporcionando a la junta citas discriminatorias atribuibles a dicha organización, así como numerosas razones legales, morales, emocionales y motivadas por nuestra misión para rechazar la recomendación del donante. También advertí a los miembros de la junta que, aunque la subvención a VDare fue recomendada por un donante-asesor, se interpretaría en lo sucesivo como una subvención de INWCF a una organización de beneficencia dedicada al odio.

La Fundación VDare (VDare) es una organización sin fines de lucro 501 (c) (3) cuya misión es “la educación sobre dos temas principales:



MARK HURTUBISE fue presidente y Director General de Inland Northwest Community Foundation de 2005 a 2017. Anteriormente, fue presidente de dos instituciones universitarias y abogado.

primero, la insostenibilidad de la política migratoria actual de los Estados Unidos, y segundo, la ‘Cuestión Nacional’, que es la viabilidad de Estados Unidos como estado-nación “. Busca cumplir esta misión a través de la publicación del sitio web: VDare.com.

Este emprendimiento de VDare fue lanzado en 1999 por Peter Brimelow, un periodista británico que reside en Connecticut, después de escribir el libro de gran éxito en ventas *Alien Nation: Common Sense About America's Immigration Disaster* (“Nación Alien: sentido común acerca del desastre migratorio de Estados Unidos”). El sitio web se ha vuelto popular entre los lectores nacionalistas blancos y de extrema derecha, que comparten los puntos de vista intolerantes y antiinmigrantes de Brimelow. VDare publica regularmente artículos de supremacistas blancos, “científicos” sobre temas de raza y antisemitas. La organización ha definido a Estados Unidos como “una nación blanca, para gente blanca”.

Después de mi partida en junio de 2017, la junta de INWCF, con pleno conocimiento de las doctrinas de VDare, continuó otorgando fondos asesorados por donantes cada vez mayores a VDare (de \$ 5,000 en el año fiscal 2017 a \$ 22,000 en el año fiscal 2019). Durante tres años, abagué ante los miembros de la junta para que Innovia (el nombre de INWCF después de un cambio de marca) adoptara una política contra el odio, dejara de otorgar subvenciones a VDare y se deshiciera de un donante rico y tóxico, quien estaba usando la fundación para reforzar y financiar el odio de forma anónima.

Finalmente, cuando el Southern Poverty Law Center (“Centro legal sobre la pobreza sureña”) y el Council on American-Islamic Relations (“Consejo de relaciones islámico americanas”, CAIR) publicaron su informe de marzo de 2020 *Hate-Free Philanthropy* (“Filantropía libre de odio”), que incluía una referencia a la concesión de subvenciones de Innovia a VDare, y los periódicos regionales publicaron artículos sobre la controversia Innovia / VDare, Innovia sucumbió a la presión pública, redactó una política contra el odio y declaró que “nunca más proporcionaría fondos a organizaciones que promueven el odio”.

El odio financiado por DAFs no se limita de ninguna manera a las fundaciones comunitarias; también es un problema para los grandes patrocinadores nacionales de DAFs. En conjunto, Fidelity Charitable, Schwab Charitable y Vanguard Charitable albergan la mayor cantidad de activos de DAF de todas las organizaciones de beneficencia: más de \$56 mil millones. Dos estudios recientes, basados en datos objetivos y citas directas atribuibles a estas organizaciones de beneficencia comerciales, confirmaron que están apoyando a las organizaciones de odio a través de sus DAF.

En 2019, CAIR publicó *Hijacked by Hate: American Philanthropy and the Islamophobia Network* (“Secuestrado por el odio: la filantropía estadounidense y la red de islamofobia”). CAIR identificó \$ 18 millones entregados de forma anónima entre 2014 y 2016 por donantes-asesores a través de Fidelity Charitable, Vanguard Charitable y Schwab Charitable a organizaciones sin fines de lucro aprobadas por el IRS que propagan el odio hacia el Islam y los musulmanes.

En otro estudio, Sludge, que produce periodismo de investigación basado en datos, extrajo conclusiones similares a las de CAIR. Al analizar las declaraciones de impuestos de 2014 a 2017 de DonorsTrust, Fidelity Charitable, Schwab Charitable y Vanguard Charitable, Alex Kotch, reportero de Sludge, descubrió que estas cuatro grandes organizaciones de beneficencia comerciales donaron cerca de \$ 11 millones a través de sus DAFs a más de 30 organizaciones anti-musulmanas, anti-LGBT y otros grupos de odio, muchos de los cuales difunden sus doctrinas en línea a través de las redes sociales.

Vanguard Charitable es una rama de beneficencia del Vanguard Group, cuyos activos superan los 5 billones de dólares. Según Sludge, durante los años fiscales 2015 a 2017, Vanguard Charitable donó más de \$2.5 millones en nombre de sus donantes-asesores a once grupos de odio, incluido VDare. Increpado por un reportero de *Philadelphia Magazine*, un oficial de planificación estratégica de Vanguard Charitable respondió que la compañía “permite a los clientes donar dinero a cualquier grupo siempre que ese grupo sea una ... organización

sin fines de lucro ... reconocida por el Servicio de Ingresos Interno”. El oficial agregó que Vanguard es “neutral hacia las causas”.

Otro ejemplo de una organización de beneficencia que promueve el odio y se beneficia de organizaciones benéficas nacionales comerciales identificadas en la investigación de CAIR es ACT for America (ACT), que considera que su misión es “educar, involucrar, capacitar y movilizar a los ciudadanos para garantizar la seguridad de los estadounidenses contra toda amenaza, extranjera y nacional”. En una declaración de mayo de 2019 a National Public Radio (NPR), Schwab Charitable, que donó a ACT a través de sus DAF, se distanció de cualquier responsabilidad con respecto a sus subvenciones diciendo simplemente que “facilita subvenciones en nombre de las personas a organizaciones caritativas [501 (c) (3)] de su elección”. Fidelity

Charitable, otro contribuyente de ACT, también se lavó las manos de cualquier responsabilidad cuando le dijo a NPR que es responsabilidad del IRS determinar si las organizaciones son organizaciones sin fines de lucro calificadas, no de Fidelity.

FALTA DE CONTRICIÓN

Las organizaciones de beneficencia nacionales comerciales han ofrecido respuestas tibias, pero fundamentalmente no han cambiado de rumbo. Schwab Charitable dijo a NPR que las subvenciones de donantes y asesores “de ninguna manera reflejan los valores o creencias de Schwab” y que la empresa “no condona el odio”. Del mismo modo, Vanguard Charitable dijo a la revista *Philadelphia Magazine* que “condena cualquier acto de odio cometido por un individuo o una organización”. Sin embargo, como Innovia, hipócritamente financiaron al odio.

La filantropía no puede ser neutral. Solo hay un “sí” o un “no” con respecto a una donación. Cuando Vanguard Charitable clasificó su contribución de VDare como “neutral a la causa”, estaba tratando de justificar sus acciones. Las organizaciones de odio han calificado para el estado de exención de impuestos del IRS 501 (c) (3) porque afirman ser organizaciones

PUNTO DE VISTA

“educativas”, similares a los zoológicos, orquestas y universidades. Las donaciones de Vanguard Charitable e Innovia a VDare fueron declaraciones de apoyo a su supuesta misión educativa. Dichas organizaciones no estaban obligadas a avalar a VDare.

Las organizaciones filantrópicas deben darse cuenta de que están siendo explotadas y mancilladas por los donantes-asesores que ocultan sus identidades cuando donan de forma anónima a grupos de odio a través de sus DAF. Las organizaciones de beneficencia comerciales nacionales y las fundaciones comunitarias también corren un grave riesgo de ser etiquetadas como cómplices de esta beneficencia al odio al donar millones de dólares a sabiendas para subsidiar sus doctrinas y prácticas de odio.

Las organizaciones de beneficencia nacionales y las fundaciones comunitarias tienen como misión mejorar las comunidades. La “comunidad” debe incluir, como mínimo, clases protegidas por la ley federal de Estados Unidos, es decir, raza, procedencia nacional, religión, género, orientación sexual, entre otros. Por lo tanto, las donaciones deben otorgarse a organizaciones sin fines de lucro que defiendan la igualdad e inclusión de estas clases en la sociedad estadounidense en sus estatutos y prácticas.

Para que la filantropía se mantenga fiel a la misión y los valores que defiende, los patrocinadores de DAF deben ver más allá de la clasificación de exención de impuestos del IRS para organizaciones de beneficencia. La debida diligencia para otorgar subvenciones a una organización de beneficencia debe incluir una revisión de su Formulario 990 del IRS, sus comunicaciones (por ejemplo, sitio web, blogs y tableros de anuncio) y otra información relevante que se pueda obtener y cotejar de fuentes como Charity Navigator y GuideStar, y comisiones de vigilancia como el Southern Poverty Law Center.

Con sus estatutos y sus desbordantes bóvedas de dinero, las organizaciones de beneficencia comerciales nacionales y las fundaciones comunitarias son las candidatas ideales para guiar la concesión de subvenciones fuera de este atolladero. Las fundaciones comunitarias como Innovia y organizaciones de beneficencia

nacionales como Fidelity Charitable, Schwab Charitable y Vanguard Charitable renuncian a su autoridad moral cuando se asocian con donantes-asesores que apoyan el nacionalismo blanco o la islamofobia.

Es necesario que los líderes políticos y filantrópicos mantengan una alerta pública permanente acerca del riesgo de que algunos

donantes-asesores incauten las más puras intenciones caritativas de las fundaciones comunitarias y las organizaciones de beneficencia nacionales. De lo contrario, el financiamiento del odio se convertirá en uno de los sellos distintivos de la filantropía. ■

La aplicación de la perspectiva de género al emprendimiento social

El sector social prosperará si adopta enfoques menos patriarcales y más colaborativos que se centren en el cambio sistémico a largo plazo.

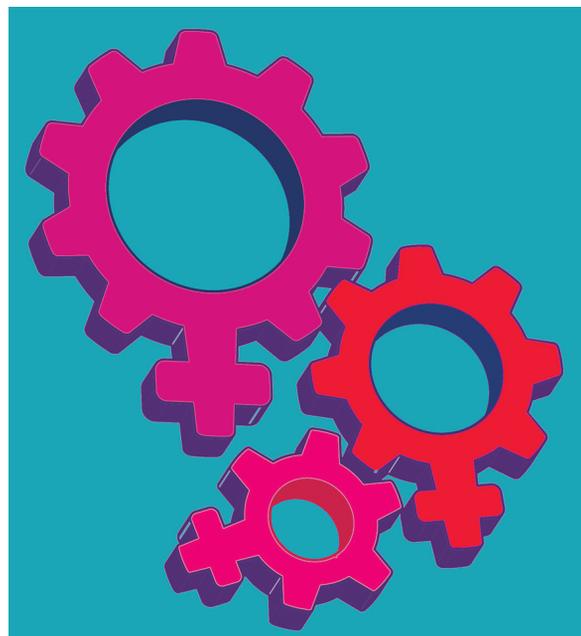
POR WINTHROP CARTY

La persistencia del patriarcado en el mundo empresarial está bien documentada. El emprendimiento social, que se deriva de las estructuras y la lógica de gestión basadas en los negocios, padece problemas similares. Las

mujeres están infrarrepresentadas en el sector social entre los que manejan los hilos del dinero, los consejos de administración y los altos cargos. Entre las grandes organizaciones sin fines de lucro de EE.UU., el 71% tiene directores generales masculinos y el 69% tiene consejos de administración

predominantemente masculinos, pero el 66% tiene una plantilla de empleados mayoritariamente femenina, según una encuesta realizada por The Chronicle of Philanthropy y la Universidad de Nueva York. Hay desequilibrios incluso entre los principales programas de emprendimiento social, donde las mujeres constituyen entre el 32 y el 42% de las becas concedidas por Ashoka, la Fundación Schwab para el Emprendimiento Social y el Foro Mundial Skoll.

El desequilibrio de género en el empresariado social va más allá de la paridad en el



WINTHROP CARTY es fundador de All Together Strategies y ex director ejecutivo de la Fundación Melton. Forma parte del consejo de New England International Donors y desempeña funciones de asesoramiento en Empowered to Educate y Catalyst 2030.

número de hombres y mujeres en puestos de liderazgo. También tiene que ver con la persistencia del patriarcado en nuestros marcos institucionales y nuestros modelos de liderazgo.

¿En qué sentido es patriarcal el empresariado social? Para empezar, la mayor parte de la financiación, los premios y la atención de los medios de comunicación siguen favoreciendo al emprendedor héroe solitario que concibe un concepto de cambio, y lucha contra las fuerzas adversas para llevarlo a cabo. Como dice la empresaria social sudafricana Kristine Pearson, fundadora de Lifeline Energy: “Un hombre que dirige una organización sin fines de lucro es considerado un héroe o un iluminado, mientras que a mí me han tratado con condescendencia muchas veces como una trabajadora de la caridad”.

En segundo lugar, como señala la emprendedora social Iman Bibars en su artículo de 2018 en el *Social Innovations Journal* sobre las mujeres emprendedoras sociales: “el modelo predominante de emprendimiento social considera el impacto según una definición que favorece las nociones dominadas por los hombres, y de amplio impacto a través de la ampliación y la franquicia”. En otras palabras, el emprendimiento social todavía hace hincapié en la ampliación de productos o servicios a través de una empresa cada vez más poderosa construida por el empresario, en lugar de a través de la adaptación o la replicación por parte de otros.

Por último, está la cuestión del dinero: La gran mayoría de los grandes donantes privados e inversores de impacto son hombres que construyeron su riqueza siguiendo la lógica patriarcal probada del mundo de los negocios. Como argumentó el periodista Anand Giridharadas en su ataque a la gran filantropía en 2018, *Winners Take All: The Elite Charade of Changing the World*, los pocos ricos tienen una influencia desmesurada y unos motivos cuestionables sobre lo que financian. Este problema también tiene que ver con el acceso de las emprendedoras sociales a la financiación. Por ejemplo, en su informe “State of Social Entrepreneurship 2020”, Echoing Green descubrió que, entre los emprendedores sociales estadounidenses que solicitan su beca, “los solicitantes masculinos tienden a recaudar más fondos que las mujeres

en general y en promedio, a pesar de ser una proporción menor del grupo de solicitantes”.

Sin duda, muchos enfoques empresariales tradicionales tienen su lugar en el ecosistema del cambio social. Pero si el sector social va a abordar los mayores problemas sistémicos, tiene que abandonar su sesgo patriarcal y adoptar modelos de liderazgo más equilibrados.

NUEVO LIDERAZGO, NUEVOS MODELOS

Gran parte de los estudios que he visto sobre los estilos de liderazgo de las mujeres apuntan en direcciones muy diferentes para el emprendimiento social. Por ejemplo, a partir de su encuesta a 64,000 personas en 13 países que representan un espectro global de economías y culturas a lo largo de cinco años, el encuestador John Gerzema y el autor Michael D’Antonio inventariaron los rasgos de liderazgo más percibidos como “femeninos”. Entre ellos se encuentran la colaboración, la flexibilidad, la paciencia, la empatía y la planificación futura. Por el contrario, los rasgos de liderazgo masculino percibidos son la independencia, la capacidad analítica, el orgullo y la decisión.

Incluso si reconocemos la naturaleza binaria de estas etiquetas y el hecho de que a menudo tienen más que ver con los prejuicios que con los rasgos inherentes podemos ver qué atributos se pasan por alto o se subestiman más en comparación con los más celebrados como “empresariales”. Entonces, ¿cómo podría ser un enfoque más equilibrado desde el punto de vista del género para financiar, apoyar y practicar un sistema de emprendimiento social?

Creo que haría hincapié en cinco cosas. En primer lugar, se adoptaría el *espíritu empresarial colaborativo*, lo que significa que los enfoques empresariales, como la experimentación, la iteración y el asumir riesgos se llevan a cabo por la comunidad o por el grupo que comparte no solo los riesgos sino también las recompensas, con el crédito del éxito compartido en lugar de acaparado.

En segundo lugar, un mayor equilibrio de género en el emprendimiento social recompensaría a los emprendedores sociales que ponen el

énfasis en la *escalada a través de la adaptación o la réplica por parte de otros*.

En tercer lugar, dicho enfoque sería *menos jerárquico y más consultivo y participativo*. Se inspiraría más en las formas participativas del diseño centrado en el ser humano que se han utilizado con éxito en el sector social, para que las comunidades con problemas sociales puedan crear y perfeccionar sus propias soluciones.

En cuarto lugar, utilizaría *modelos de inversión y financiación a más largo plazo siguiendo el modelo de capital paciente de Acumen*, que combina tasas de rendimiento financiero a más largo plazo con un “rendimiento social” de las inversiones, en lugar de los modelos tradicionales que se fijan en el rendimiento inmediato de las inversiones.

En quinto lugar, se centraría más en los *enfoques emergentes de la estrategia organizativa* que prueban varios métodos, abandonan los que no funcionan y se adaptan a los que sí lo hacen, en lugar de aferrarse a un plan estratégico maestro formulado al principio.

El emprendimiento social que encarna estos atributos estaría mucho mejor posicionado para afrontar amenazas colectivas, complejas y duraderas como el cambio climático, la desigualdad económica y las pandemias. Solo trabajando de forma sistémica, colaborando entre silos con el apoyo de planes de financiación a largo plazo que estén menos atados a impactos medibles a corto plazo, pueden los emprendedores sociales abordar los retos sistémicos.

DE ESCALADORES HEROICOS AL IMPACTO COLECTIVO

Un sistema de emprendimiento social más equilibrado desde el punto de vista del género promete no solo ser más justo, sino también generar más impacto. Nuestros abrumadores problemas sociales sistémicos solo pueden resolverse en colaboración a través de silos, ya sean sectores, instituciones, geografías, clases o identidades. La lucha contra la pobreza a nivel local o regional, por ejemplo, requiere que el gobierno, la salud, la educación, las empresas y muchos otros sectores trabajen *juntos*.

PUNTO DE VISTA

Los enfoques sistémicos para abordar los problemas sistémicos se apartan significativamente de los enfoques patriarcales tradicionales y reflejan los estilos de liderazgo “femeninos” que he citado anteriormente. Estos enfoques sistémicos tienen nombres como *impacto colectivo*, *redes de colaboración* y *acción colectiva*. Crean y alimentan redes heterogéneas de organizaciones, agencias, individuos e instituciones, y aplican sus recursos para abordar un reto compartido o una preocupación común. Por ejemplo, la Central Appalachian Network (CAN) reúne a múltiples actores –entre ellos financiadores, gobiernos y organizaciones civiles– para apoyar el desarrollo económico comunitario y sostenible en 150 condados de los Apalaches Centrales en Kentucky, Ohio, Tennessee, Virginia y Virginia Occidental. Según los consultores y autores John Kania y Mark Kramer, las iniciativas de impacto colectivo deben contar con organizaciones de apoyo sólidas y bien provistas de recursos que doten de personal y proporcionen apoyo de gestión en nombre de todos los colaboradores.

A menudo, estas redes se basan en el pensamiento sistémico que conceptualiza los problemas sociales o del medioambiente como integrados en un ecosistema complejo e interdependiente que, a su vez, requiere enfoques más holísticos e interdisciplinarios. Mi propio trabajo, primero con la Ford Foundation’s Global Public Innovation Network y más tarde con la Fundación Melton y su red de 600 becarios de ciudadanía global, la comunidad de filántropos de New England International Donors que trabajan en distintos sectores y geografías, la D-Lab’s Practical Impact Alliance, Catalyst 2030, y la Wellbeing Project’s Ecosystem Network, ha incluido estos enfoques. Estas redes reúnen las diversas perspectivas y conocimientos de muchas personas, instituciones y comunidades, así como los conocimientos sectoriales para dar respuestas colectivas a los problemas sistémicos.

Sospecho que las lagunas de género de las que he hablado desempeñan un papel importante a la hora de explicar por qué la sólida colaboración de los enfoques sistémicos sigue siendo en gran medida más un ideal que una práctica establecida. La naturaleza más inclusiva, horizontal e interdisciplinaria de estas

iniciativas –su énfasis en el grupo en lugar de “un líder”, su falta de resultados rápidos (¿qué cambio sistémico es inmediato?) y su incapacidad para establecer una relación causal directa entre la red y el cambio sistémico– las hace poco atractivas para los posibles financiadores y colaboradores que siguen casados con formas patriarcales de pensamiento.

Para cambiar esta mentalidad patriarcal será necesario un cambio cultural y estructural hacia formas más horizontales, consultivas e inclusivas. Como escriben Sarah Kaplan y Jackie VanderBrug en “The Rise of Gender Capitalism”, su artículo de 2014 para la *Stanford Social Innovation Review*, “invertir con una lente de género consiste en crear una nueva lógica económica que tienda un puente entre la lógica de mercado de los rendimientos financieros y la lógica feminista de la igualdad de las mujeres ... y cambiar los procesos, no simplemente trabajar dentro de ellos”.

Tanto el número de emprendedoras sociales como las actitudes que permiten un enfoque más colectivo y sistémico están creciendo. En un artículo de *Frontiers in Psychology* de 2018, los psicólogos Andrea Vial y Jaime Napier concluyen que “los rasgos de liderazgo más estereotípicamente femeninos (es decir, la comunalidad) parecen haberse vuelto más deseables con el tiempo... y algunas personas han afirmado que estos atributos definirán al líder del futuro”. Sin embargo, a los autores les preocupa que estos rasgos sigan siendo “agradables (pero prescindibles)”.

Las principales instituciones que financian y apoyan el emprendimiento social pueden dar pasos importantes para alejarse de un modelo aislado, hipercompetitivo y patriarcal a la hora de abordar los enormes problemas del mundo. En primer lugar, los financiadores deberían trabajar juntos para invertir más “capital paciente” en las organizaciones centrales e iniciar más subvenciones colaborativas e intersectoriales, convocatorias e infraestructuras de comunicación centradas en problemas sistémicos. ¿Qué tal si también se crean nuevos premios de alto perfil para grupos en lugar de héroes solitarios? Imaginemos, por ejemplo, el “Premio Schwab a la Innovación Sistémica” o

la “Beca de Colaboración Ashoka” concedida a grupos de innovadores sociales que cruzan silos.

Un liderazgo más equilibrado desde el punto de vista del género conducirá a enfoques más sistémicos en el emprendimiento social. En un escenario así, no solo prosperan las emprendedoras sociales, sino también el mundo. No se trata simplemente de enfoques o atributos masculinos o femeninos, sino de aprovechar todo el espectro de fortalezas y capacidades humanas. ■

Síguenos en redes y
mantente al tanto de
las últimas noticias



@ssirespanol



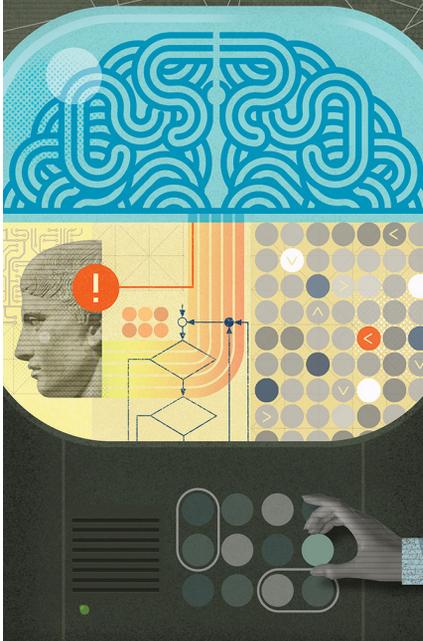
@ssirespanol



/ssirespanol



Stanford Social
Innovation Review
en Español



LIN JOHNSON III es candidato a Doctor en Liderazgo Educativo (EdLD por sus siglas en inglés) en la Harvard Graduate School of Education. Anteriormente, fue superintendente adjunto de finanzas y operaciones comerciales en las escuelas del condado de Shelby en Memphis, Tennessee. Fue director de proyectos especiales en el Departamento de Educación de Tennessee y trabajó con el Consejo de Escuelas Públicas de DC para ofrecer opciones educativas de alta calidad a los estudiantes.

Los distritos escolares deben asumir la responsabilidad social.

Las escuelas deben ayudar a que los estudiantes y sus familias se liberen de la injusticia social y apoyar la revitalización y sostenibilidad de sus comunidades y ambientes.

POR LIN JOHNSON III

Mientras conduzco por los caminos áridos del norte de Memphis, Tennessee, me desplazo por filas de casas arruinadas, una gasolinera vieja con la única tienda de comestibles y unas cuantas paradas de autobús escondidas en la hierba. Me detengo en Northaven Elementary, me registro y espero al director Louis Padgett, quien está ocupado haciendo los preparativos para dar alojamiento de fin de semana a dos estudiantes sin hogar. Padgett me saluda, me da un recorrido y me aturde, como director financiero del distrito, sobre las necesidades de su escuela.

Cada tres pasos, estudiantes, padres de familia y profesores nos detienen para compartir noticias personales o para explicar la situación de un estudiante. Escuchamos sobre un chico latino de 8 años que duerme en un auto porque su familia fue desalojada, también de una niña negra de 9 años quien recoge las sobras del almuerzo y las guarda para ella y sus hermanos. Padgett sonrío y responde a cada uno de los desafíos de los estudiantes. Dejo la escuela pensando qué más puede hacer el distrito para ayudar.

Recorridos similares pueden presenciarse en muchos distritos escolares a lo largo del país. Es muy común que se coloque una gran carga sobre los directores y maestros para que eduquen a los estudiantes y mitiguen los males de la sociedad. Requieren un mayor apoyo por parte del sistema educativo.



La pandemia del COVID-19 ha resaltado las enormes desigualdades que plagan nuestra sociedad y lo importantes que son los distritos escolares para abordarlas. Conforme los distritos regresan del COVID-19, la responsabilidad social debe integrarse en su restablecimiento. Tienen un imperativo moral no solo de educar a los estudiantes sino también de liberarlos a ellos y a sus familias de la injusticia social y apoyar la revitalización y sostenibilidad de sus comunidades y ambientes.

DEFINIENDO LA MISIÓN.

Los distritos escolares son más que centros de aprendizaje. Aportan trabajos, transportación,

comidas, internet inalámbrico, cuidado de la salud y alojamiento. El alcance de sus actividades eclipsa al de las corporaciones más grandes. De acuerdo con el National Center for Education Statistics, durante el año escolar 2015-16, había cerca de 13,700 distritos con aproximadamente 100,550 escuelas públicas al servicio de 50.3 millones de estudiantes de entre 4 a 12 años de edad (K-12 por su nomenclatura en inglés). Gastamos apenas \$678 mil millones en escuelas públicas K-12 que emplean a 4.25 millones de personal docente y 2 millones de personal de apoyo. También gastamos \$13.6

mil millones en almuerzos para 30 millones de niños, lo que da un total anual de 5 mil millones de almuerzos para estudiantes, esto equivale a 150 comidas por segundo durante cada día del año, o al doble de hamburguesas que sirve McDonald's. Además, hasta ese periodo, existían unos 100,000 edificios escolares, los cuales ocupaban 7.5 mil millones de pies cuadrados brutos, aproximadamente la mitad del espacio que ocupan los edificios para oficinas comerciales. Colectivamente, los distritos ocupaban 2 millones de acres de tierra, el doble del estado de Rhode Island. Los distritos también poseen el programa de trans-

porte público más grande, transportando a casi 26 millones de estudiantes en 480,000 autobuses escolares, más de 16 mil millones de millas al año.

Hemos demandado responsabilidad social de las corporaciones, insistiendo en que deben balancear sus propósitos comerciales con las preocupaciones sociales y ambientales. Por ello, tenemos más razones para demandar responsabilidad social de nuestros distritos escolares, los cuales educan a millones de niños, apoyan a sus familias y promueven responsabilidades cívicas como un bien social. Sin embargo, a la mayoría de los distritos les resulta difícil ser socialmente responsables

PUNTO DE VISTA

por tres razones. Primero, la responsabilidad social no está bien definida ni integrada en la misión y estrategias de los distritos. Segundo, los distritos operan como sistemas de escuelas en vez de instituciones, por lo que esconden los poderes institucionales que están a su disposición para promover cambios sociales. Tercero, los distritos tienden a estar saturados con demandas y son incapaces de reconocer la profundidad de su atrincheramiento social.

La responsabilidad social es el ethos que informa cómo los distritos consiguen su misión mientras mejoran su comunidad, la sociedad y el medio ambiente que tocan. A diferencia de las corporaciones, los distritos persiguen la responsabilidad social por medio de sus estudiantes y de la misión educativa, liberando a los niños para que aprendan y realicen cambios ambientales y sociales positivos. En medio de las recientes inequidades e incertidumbres, los distritos socialmente responsables son los ejes sociales que cultivarán las generaciones futuras de niños quienes protegerán la viabilidad del planeta, resolverán problemas sociales y lucharán por la justicia. La educación puede ayudar a liberar a nuestros niños, comunidades y sociedades de un mundo opresivo y decadente, y devolverle la humanidad, la dignidad y la vida.

DESBLOQUEANDO LOS SUPERPODERES DEL DISTRITO

Al educar a los niños mientras se es socialmente responsable y se promueve su liberación, los distritos escolares tienen superpoderes asociados con su rol institucional básico que pueden aprovechar: sus economías de escala, sus activos físicos, su autonomía local, su red de escuelas como centros comunitarios, su poder para convocar personas (uno de cada seis americanos visita una escuela al día), y su habilidad para acceder a los datos de los estudiantes. He aquí unos ejemplos de distritos que lo están haciendo:

Brecha inalámbrica y digital | En los Estados Unidos, millones de niños no tienen acceso a internet, lo que limita las oportunidades de aprendizaje desde casa. Las escuelas públicas de Buffalo están llevando

conectividad Wi-Fi a los hogares de los estudiantes que viven en vecindarios que tienen una pobre conexión mediante la instalación de antenas inalámbricas en ocho escuelas y otros edificios cercanos. El distrito escolar unificado del valle de Coachella en California, el segundo distrito más pobre en los Estados Unidos, está llevando conectividad inalámbrica a comunidades en desventaja al colocar dispositivos de red en 100 autobuses escolares. Ambos ejemplos demuestran cómo los distritos pueden aprovechar sus redes de centros comunitarios y activos físicos para cerrar la brecha digital.

Opciones de vivienda inasequibles | Con el aumento en los costos de las viviendas en las principales ciudades, a los maestros se les dificulta vivir cerca de sus escuelas, y los estudiantes son relegados a condiciones de vida pobres e inestables. El distrito escolar independiente de Dallas abordó este problema al donar un campus de educación primaria que estaban cerrado para que fuera convertido en un refugio de 35 camas para estudiantes de secundaria. El distrito unificado de la península de Monterey, California, está construyendo residencias subsidiadas para docentes para reducir el tiempo de viaje, reclutar talentos y aliviar cargas financieras de los maestros.

Desigualdad económica | Los distritos ofrecen un número de empleos que normalmente pagan menos que el salario digno, eso incluye a los asistentes de profesores, trabajadores de cafeterías y las secretarías escolares. Varios distritos han luchado contra esta desigualdad económica al asegurar que todos los empleados tengan un salario digno. Por ejemplo, las escuelas del condado de Shelby, en Memphis, Tennessee, han aumentado los sueldos de 1,200 empleados de tiempo completo a \$15 dólares por hora, lo que resultó en que otras agencias gubernamentales, corporaciones e instituciones de atención médica siguieran su ejemplo. Los distritos tienen economías de escala que pueden provocar un cambio catalítico en las comunidades.

Inseguridad alimentaria | Antes de la COVID-19, la inseguridad alimentaria afectaba anualmente a 13 millones de niños en Estados Unidos. 75% de los maestros indicaron que, con regularidad, sus niños asistían con hambre a clases. Como una innovación para acabar con la inseguridad alimentaria, las escuelas de la comunidad de Elkhart en Indiana se asociaron con Cultivate, una organización sin fines de lucro, para recolectar alimentos no utilizados de sus propias escuelas, preparar paquetes de comida congelada y mandarlos a casa para los estudiantes y sus familias. Otros distritos han creado huertos comunitarios en terrenos baldíos y han utilizado despensas móviles para distribuir alimentos y ofrecer opciones de comida a bajo costo a través de aplicaciones móviles.

Zonas de asistencia segregada | La mayoría de los distritos tiene la autoridad para ajustar los límites de asignación de acuerdo con los cuales se designa a qué escuela acudirán los estudiantes. Por lo general, las decisiones respecto a los límites de asignación escolar están influenciados por intereses especiales. Además, estas decisiones incentivan la segregación racial y socioeconómica en la ciudad por medio de una forma engañosa de favoritismos. Pero estas mismas estrategias, que conducen a la segregación en las comunidades, también pueden ser utilizadas para fomentar la integración, de acuerdo con el reportero de Vox Alvin Chang. Por ejemplo, las escuelas públicas de Minneapolis aprobaron, en mayo, un diseño de distrito integral que rediseñó los límites de asignación y mejoró la integración racial en las escuelas y comunidades.

LOS BENEFICIOS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

Hoy en día, estudiantes de los Estados Unidos se han quedado relegados en matemáticas y ciencia, en comparación con muchos otros países. En el más reciente informe de 2018 del Programa Internacional para la Evaluación de Estudiantes (PISA por sus siglas en inglés), los Estados Unidos ocupan el lugar 13 de 99 en lectura, el 38 de 91 en

ANDREW CHARMAN es cofundador y codirector de la Sustainable Livelihoods Foundation en Ciudad del Cabo, Sudáfrica. Es coautor de *Township Economy: People, Spaces and Practices*.

JOEL BOTHELLO es profesor adjunto de administración en la John Molson School of Business de la Universidad de Concordia y tiene una cátedra de investigación universitaria sobre resiliencia e instituciones. Es cofundador de Organization Scientists 4 Future (OS4F) un movimiento de científicos que busca inspirar la acción sobre el cambio climático.

ROBERT NASON es profesor asociado de estrategia y organización en la Facultad de Administración Desautels de la Universidad McGill. Sus actuales iniciativas de investigación se centran en el emprendimiento y la desigualdad económica.

matemáticas y el 18 de 94 en ciencia. Dada la deslucida posición académica del país, ¿por qué se agregaría la responsabilidad social a la matrícula de los distritos?

La respuesta es que la responsabilidad social impulsa, en vez de distraer, las oportunidades educativas al profundizar el aprendizaje de todos los estudiantes. Por ejemplo, la eficiencia energética escolar no es simplemente una cuestión de protección del medio ambiente. La energía es el segundo costo anual más grande, con \$8 billones de dólares, y se podrían ahorrar \$ 2 mil millones al año para reasignarlos a las aulas si cada escuela K-12 mejora su eficiencia energética. Al mejorar la calidad del aire al interior, las escuelas pueden reducir en un 40% la incidencia de enfermedades en los edificios escolares y, por extensión, el ausentismo crónico. Además, el desempeño académico mejora con una mejor exposición a la luz del día y con programas de educación ambiental.

Cuando pienso mi tiempo en Northaven Elementary, puedo imaginar cómo se vería la liberación para sus niños en la era de la COVID-19. Con el aprendizaje en línea de los estudiantes, el distrito aprovecha la oportunidad para convertir su flota de autobuses de diesel en autobuses ecológicos y despliega su flota ecológica en North Memphis para proporcionar internet a los estudiantes y familias. Los autobuses también están equipados con tiendas de comestibles móviles o con centros móviles de salud y bienestar para abordar la vulnerabilidad alimentaria y el acceso médico limitado.

La escuela utiliza su tierra para crecer vegetales orgánicos mediante la composta de los desayunos y almuerzos diarios. Los vegetales son usados como parte de un programa culinario virtual donde los estudiantes aprenden a crear comidas nutritivas con chef locales y en el verano abordan matemáticas, ciencia y lectura. Los estudiantes venden los vegetales a las familias donde hay desiertos alimentarios como un ejercicio de emprendimiento. Estas son mis ensoñaciones. En una escuela donde los estudiantes están verdaderamente liberados, no se puede predecir hasta dónde llegarán. ■

Bajo el velo de la economía informal

Los estereotipos nublan nuestra percepción de la economía informal, pero tenemos mucho que aprender sobre lo que nos revela de la iniciativa emprendedora.

**POR ANDREW CHARMAN, JOEL BOTHELLO Y ROBERT NASON /
TRADUCCIÓN DE ÁNGELA MARISCAL**

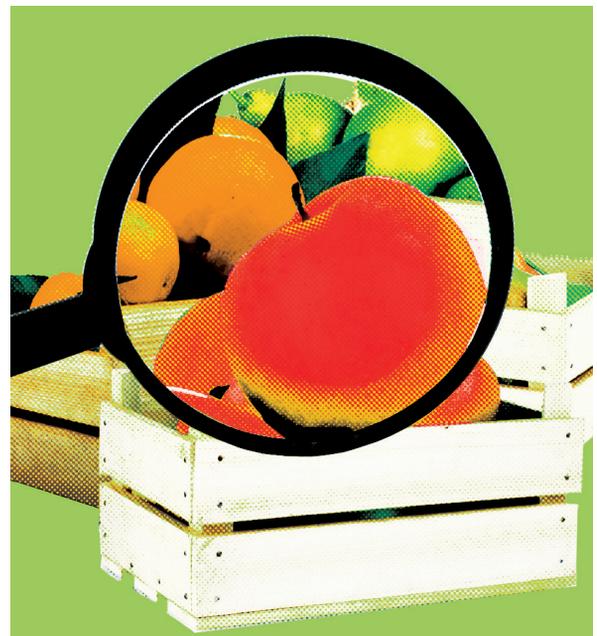
Un gran número de personas asocian la economía informal con prácticas empresariales turbias e ilegítimas: desde infracciones menores como la piratería de *software*, hasta actividades más perjudiciales como el tráfico de drogas. Sin embargo, más allá de estos estereotipos y estigmas, la economía informal cumple funciones importantes y genera estrategias empresariales innovadoras que pocas veces se presentan en otros lugares.

Aunque la economía informal opera fuera de los límites jurídicos, está regulada por un conjunto de normas sociales y culturales establecidas por los participantes en el mercado. Sus bienes y servicios varían desde lo mundano (la harina, por mencionar alguno), hasta lo sofisticado (por ejemplo, los servicios financieros) y lo ilícito (como la venta de cigarrillos sueltos). Estas iniciativas también son una fuente esencial de empleo para las comunidades marginadas. Las estimaciones recientes indican que el 61 % de la población económicamente activa a nivel mundial trabaja en la economía informal y, de manera notable, esta cifra se eleva a un 90 % en los países con ingresos más bajos. Para

muchos, la economía informal puede ser la diferencia entre la pobreza extrema y la subsistencia.

La gran mayoría de las empresas que operan en la economía informal son microempresas. En términos generales, ya sea por elección o casualidad, estas pequeñas empresas no están registradas para cumplir con sus obligaciones fiscales ni operan en locales comerciales. El empleo de los trabajadores es igualmente *ad hoc*. No obstante, hasta ahora los investigadores no han prestado suficiente atención a las microempresas.

Además, la informalidad de las microempresas y su desconexión de las



PUNTO DE VISTA

plataformas financieras y tecnológicas dificultan su cuantificación para que los investigadores realicen análisis estadísticos. Los responsables de la adopción de políticas y los estudiosos deducen las cifras a partir de estimaciones macroeconómicas, y carecen de datos fiables y sistemáticos de las empresas informales. Si bien es cierto que los etnógrafos han proporcionado muchos estudios de caso sobre microempresas informales, necesitamos comprender de manera más amplia la relación entre estas empresas individuales y el extenso sistema empresarial en el que operan.

El desarrollo de este conocimiento requiere de un acercamiento más sistemático a la recolección de datos de un ecosistema completo de microempresas informales. Sustainable Livelihoods Foundation (SLF), una organización sin fines de lucro en Ciudad del Cabo, Sudáfrica, es pionera en un novedoso método de “censo de zonas pequeñas”. Este método se centra en un área geográfica discreta y emplea una combinación de técnicas de investigación de campo que incluyen encuestas, observaciones etnográficas, fotografía e información geoespacial. Al repetir el censo tres veces a lo largo de diez años en un solo municipio, SLF ha generado resultados sorprendentes que aportan una perspectiva poco común sobre las formas en las cuales un ecosistema de actividad empresarial informal evoluciona con el tiempo.

ENFOQUE DE CENSO EN ZONAS PEQUEÑAS

El municipio de Delft en Ciudad del Cabo es el lugar de investigación para el análisis longitudinal de SLF. Desde una distancia, Delft refleja algunos de los principales logros del estado *post-apartheid*. A mediados de la década de 1990 se instituyó la vivienda formal; las calles están pavimentadas e iluminadas; las comunidades cuentan con escuelas, clínicas, bibliotecas e instalaciones recreativas, y gracias a diversos medios de transporte público y privado, los residentes tienen acceso a oportunidades de trabajo en toda la ciudad.

Como en la mayoría de los municipios sudfricanos, el Estado no ha invertido de forma intencional y deliberada en infraestructuras

comerciales para apoyar a los empresarios locales. Tal es el caso que Delft no tiene mercados públicos. Pero, a pesar de que el paisaje urbano no está diseñado para el comercio, los empresarios locales y sus microempresas han transformado a Delft en una vibrante economía informal.

Antes de la primera ronda de investigación de campo que SLF llevó a cabo en 2010, este tipo de economía era invisible. El gobierno de la ciudad solo había identificado 124 negocios, la mayoría de los cuales se ubicaban en las calles principales. Para abordar la aparente brecha entre la visible vitalidad empresarial y los datos oficiales, SLF decidió ir al campo y recolectar pruebas, para lo cual realizó encuestas a cada negocio, tanto los que se sitúan en calles y caminos, como los que operan desde casas, puestos comerciales e itinerantes. En vista de que Delft es un asentamiento de gran tamaño, el equipo se concentró en un área aproximada de dos kilómetros cuadrados con una población de unos 45,000 habitantes en 12,000 viviendas. El propósito era realizar un censo de todas las actividades comerciales informales en esta zona pequeña. Con un breve cuestionario, un GPS, una cámara y un cuaderno de notas, la investigación inicial duró alrededor de tres meses.

Al principio, el equipo tenía relativamente poca experiencia en este tipo de investigación de campo, a pesar de la experiencia que habían acumulado tras años de llevar a cabo entrevistas en empresas pequeñas. Los negocios en el municipio eran muy diferentes; una mejor manera de entenderlos era a partir de las actividades de sobrevivencia que realizaban. Estas microempresas operaban ilegalmente o vendían productos ilícitos, por lo que sus propietarios eran reacios a hablar con extraños. Para censar una economía informal, el equipo pronto se dio cuenta de que debían familiarizarse con el lugar.

Por esta razón, el equipo capacitó e hizo partícipes a los residentes locales en la recolección de datos. Los investigadores también lograron que su presencia fuera más aceptable para la comunidad una vez que comenzaron a trasladarse en bicicleta y entrevistaron a quienes se dedicaban a cualquier actividad comercial identificable, con independencia de su magnitud o estatus legal. Sin importar la curiosidad que estos científicos sociales en dos ruedas

despertaban, los propietarios de los negocios se mostraron bastante receptivos.

REFLEXIONES SOBRE EL CENSO

SLF repitió la investigación en 2015 y 2020 con el fin de estudiar el mismo plano geográfico y realizar un censo de todas las actividades de las microempresas. Con el tiempo, adquirieron experiencia en este modelo de investigación, modernizaron el método de recolección de datos, ampliaron el cuestionario, incrementaron el número de personas en el equipo y trabajaron de forma más eficiente. Este proceso dio lugar a varias reflexiones importantes sobre la economía informal.

Tan solo el número de empresas revela una economía en gran medida oculta pero fluida. | En contraste con los 124 negocios que el municipio de Delft reconocía, en 2010 SLF identificó 824 microempresas en Delft Sur. En 2015, el número de empresas se duplicó con creces hasta 1,693, cifra que se redujo a 1,158 en 2020. Estos datos muestran que las microempresas de la economía informal están sujetas a procesos cíclicos: se expanden al beneficiarse de una economía en crecimiento y una demanda creciente; pero se contraen en tiempos de recesión económica.

De manera concreta, el vecindario de Eindhoven en Delft Sur sirve para ilustrar esta fluidez. En 2011, SLF identificó 156 negocios en esta zona. De ellos, solo 37 seguían operando en el mismo lugar en 2015 y solo 33 en 2020. Estos datos constatan una importante desaparición de empresas con el tiempo. Al hacer un seguimiento de las empresas que operaban en 2011, SLF descubrió que en 2020 dos microempresarios habían cambiado de giro comercial, mientras que 11 de las 33 empresas no estuvieron activas en 2015 y, presuntamente, volvieron a estarlo después de algún contratiempo. Esto significa que solo 20 empresas se mantuvieron activas durante los tres periodos.

En 2020 había 162 empresas de 25 tipos distintos en Eindhoven. A diferencia del año 2011, la gama de establecimientos se había ampliado de forma significativa para incluir

peluquerías y barberías, empresas que ofrecen servicios financieros e informática, así como vendedores de mobiliario.

La amplitud de la actividad empresarial es sorprendente y está en transformación. | Los negocios en los municipios no encajan de lleno con las clasificaciones gubernamentales tradicionales de la industria. SLF adoptó un enfoque inductivo para categorizar la naturaleza de su actividad empresarial y finalmente se decidió por 36 clasificaciones diferentes. Con este método, para dar unos ejemplos, los negocios que vendían frutas y verduras fueron descritos como verdulerías, los que vendían comestibles eran minoristas (conocidos como *spaza shops*) y el servicio de los barberos y peluqueros fue catalogado como cuidado del cabello. Esta estructuración de datos permitió a los investigadores: delinear un perfil de las características de los negocios del lugar, realizar una cartografía de los resultados e identificar cómo cambió su configuración en el contexto espaciotemporal. Por ejemplo, la economía del municipio pasó de centrarse en alimentos, bebidas y productos básicos para más adelante diversificar la oferta, con un número creciente de opciones más sofisticadas, como servicios médicos, abogados y alojamiento.

La estrategia empresarial es activa en la economía informal. | Gran parte de las investigaciones recientes sobre la iniciativa emprendedora lamentan la falta de innovación y estrategia en la economía informal. A partir del registro fotográfico que tenían de las empresas, SLF pudo inferir los cambios estratégicos que estas implementaron. Observaron cambios en la fachada del negocio, tales como modificaciones a la estructura del edificio, cambios de nombre, e indicios de nuevas inversiones. Una barbería conocida como “Local is Lekker” (“Lo local es bueno”) operaba desde un contenedor marítimo en 2011, pero en 2020 se trasladó a una casa particular. Además de la reducción de la infraestructura, este negocio mostraba pocos signos de crecimiento en términos de activos y del profesionalismo de su servicio. Este empeoramiento de las características

de las empresas también se hizo patente en el vecindario de Eindhoven, al margen de la calle principal. Para comprender estos cambios estratégicos, además de tener en cuenta las condiciones económicas, se deben considerar las normas sociales informales que moldean la forma en que los empresarios elaboran su estrategia y minimizan los riesgos.

La geografía determina la actividad económica informal. | El censo de microempresas de la zona de Delft le permitió a SLF documentar los cambios espaciales y empresariales. Los vecindarios como Eindhoven han fluctuado en cuanto a la vitalidad empresarial: por un lado estaban los negocios que cierran con frecuencia o cambian de giro, y por otro, las nuevas empresas que surgen en lugares difíciles. Mientras tanto, las calles principales han experimentado una tendencia opuesta, pues ahí han tomado lugar inversiones en propiedades comerciales, la diversificación de las empresas con la aparición de nuevas categorías y la intensificación de las actividades existentes.

La resiliencia adopta diferentes formas. | Los datos históricos de SLF sugieren que varias de las nuevas empresas identificadas en 2020 podrían no perdurar demasiado tiempo. No cabe duda de que se puede aprender mucho sobre la resiliencia de las empresas a partir de aquellas que aún subsisten y han sido identificadas en repetidas ocasiones en el censo de zonas pequeñas. Como muestra la investigación, es posible que incluso las empresas que ya no existen se encuentren en una fase de hibernación empresarial y vuelvan a la vida cuando las circunstancias lo permitan. En la economía informal, la resiliencia y el éxito pueden medirse no por la longevidad de una entidad operativa única, sino por la iniciativa emprendedora de los individuos. Trasladar una empresa a un nuevo lugar y probar nuevos mercados y productos es una muestra de las agallas del espíritu emprendedor.

Esta perspectiva revela que nuestras suposiciones sobre la economía informal son a menudo más precarias que los entornos en donde esta se presenta. En lugar de

pasar por alto la economía informal, o peor aún, considerarla un impedimento para un “mejor” acuerdo de mercado, deberíamos verla como un importante canal de resiliencia social y económica. ■

Stanford SOCIAL INNOVATION Review En Español

Visita nuestro sitio web ssir.tec.mx

Artículos y Estudios de caso

Reseñas y Tendencias

NUEVA EDICIÓN DE LA PERSPECTIVA DE L EMPENDIMIENTO SOCIAL
Winthrop Carty

OSO ENCANTO DE LAS OAS DE BENEFICIO MUTUO
Andrew A. King & Kenneth P. Pucker

INVESTIGACIÓN

LO MÁS DESTACADO DE LAS REVISTAS ACADÉMICAS

DANIELA BLEI es historiadora, escritora y editora de libros académicos. Sus escritos pueden leerse en daniela-blei.com/writing. Tuitea esporádicamente: @tothelastpage.

COMPROMISO CIVIL

Protestas, violencia y cambio político

POR DANIELA BLEI

Omarr Wasow fue hijo del movimiento por los derechos civiles. Su madre trabajó en Upward Bound, un programa federal que ayuda a la gente joven, especialmente a la juventud Negra, a ingresar a la universidad. Su padre participó en campañas de registro de votantes en Mississippi como parte de la campaña del Verano de la Libertad, en el mismo grupo en que estaban James Chaney, Andrew Goodman y Michael Schwerner, los activistas asesinados por el Ku Klux Klan en 1964.

Con todo esto, Wasow alcanzó la mayoría de edad en la década de 1980, cuando las políticas punitivas y de orden público acompañaron el aumento histórico de la población penitenciaria en Estados Unidos. Tras lanzar BlackPlanet, una red social Negra que precedió a Facebook, y pasar doce años ahí, Wasow seguía desconcertado por el aumento de políticas hiperpunitivas en Estados Unidos. ¿Cómo se pasó de las victorias en materia de derechos civiles de mediados de 1960 al severo endurecimiento contra el crimen de los 70 y 80?

Para comprender mejor este cambio, Wasow regresó a la escuela de posgrado para estudiar cómo las protestas

políticas lideradas por Negros entre 1960 y 1972 moldearon la opinión pública y la de las élites. ¿Por qué algunas protestas generaron una oleada de atención y simpatía mientras que otras, calificadas como crimen y disturbios, recibieron respuestas hostiles por parte de los estadounidenses blancos?

Wasow, profesor de Política en la Universidad de Princeton, recogió 275,000 encabezados de la primera plana de ocho periódicos diferentes de esos 12 años, y revisó cuidadosamente su lenguaje. Por ejemplo, se centró en si una protesta codificada como pacífica predecía un titular posterior que incluía el término derechos civiles. También si una protesta codificada como violenta predecía un titular posterior que utilizaba la palabra disturbio.

“Lo hace, y a la inversa no sucede lo mismo”, dice Wasow. “Una protesta violenta no predice un titular sobre derechos

civiles, y una protesta pacífica no predice un titular sobre disturbios. Entonces, de verdad hay algo sobre qué está pasando en el terreno que predice los titulares de las primeras planas”.

En lugar de detenerse en la legitimidad de alguna táctica particular, la investigación de Wasow observa la movilización estratégica, o aquello que obtiene una respuesta de simpatía por parte de la prensa y del público. Los académicos han considerado por mucho tiempo el establecimiento de la agenda (agenda setting) como un proceso dirigido por las élites. “Pero estoy intentando defender lo que llamo pluralismo puntuado: la idea de que hay momentos en los que alcanzan a escucharse voces ajenas”, dice Wasow. Cuando las voces marginales consiguen que sus problemas lleguen a las portadas para que sus preocupaciones sean vistas y llevadas al frente de la conciencia pública del público en general, Wasow lo

llama “sembrar agenda” (*agenda seeding*).

Para medir los efectos de la violencia iniciada por manifestantes, Wasow estudió cuidadosamente la elección presidencial de 1968, y calculó que las protestas violentas influyeron en un estimado de 1.5 % a 7.9 % de los votantes para elegir a Richard Nixon, el candidato por el orden público, sobre su rival Hubert Humphrey, el autor de la Ley de Derechos Civiles de 1964. “Para ser claros: hay mucha violencia por parte del estado contra los manifestantes”, afirma Wasow, “pero mi trabajo se centra en lo que hacen los manifestantes”. En 1968, la actividad de protesta pacífica sembró en las agendas informativas la discusión sobre derechos civiles, y la legislación liderada por las élites impulsó una cobertura mediática incluso más favorable. En función de lo que hacen, los activistas tienen oportunidad de formar opinión pública y narrativas mediáticas, dice Wasow.

Wasow marca una clara línea entre las protestas violentas y el que más votantes prefieran al candidato por el orden público. Él encuentra que la proximidad, tanto temporal como geográfica, también es relevante. Al examinar los patrones de votación a nivel condado, descubrió que los condados a menos de 100 millas de una protesta pacífica votaron más liberalmente en 1964, 1968 y 1972. El mismo efecto fue evidente dos años después de las protestas pacíficas. Lo contrario sucedió en condados cercanos a protestas con violencia iniciada por los manifestantes, donde



INVESTIGACIÓN

los votantes se dirigieron más al lado conservador.

“El estudio de Wasow es uno de los primeros en analizar la conmoción de todo el periodo de malestar social a lo largo del país, de una forma que busca identificar el efecto causal de ese malestar político”, dice Ryan Enos, profesor de gobierno en la Universidad de Harvard. La parte causal es fundamental porque en verdad queremos saber si los disturbios por sí mismos, y no otra cosa, tuvieron un efecto en la política”.

El análisis de Wasow prueba que el giro conservador en Estados Unidos en 1968 fue todo, menos inevitable. Tan solo cuatro años antes, la mayoría de los votantes blancos se alinearon con los derechos civiles y apoyaron abrumadoramente a Lyndon B. Johnson. Al extraer lo aprendido de la década de 1960, Enos advierte que es necesario ser cauteloso.

“Las actitudes y políticas raciales hoy en día soy muy diferentes a las de la década de 1960”, dice Enos. “Esos disturbios se desarrollaron en un periodo de tensión racial casi al máximo en los Estados Unidos del siglo XX y en un contexto de cambio demográfico a gran escala, así como una creciente segregación. Además, la destrucción ocurrida en los disturbios de la década de 1960 opacó lo que vemos hoy, lo cual complica la comparación”.

Omar Wasow, “*Agenda Seeding: How 1960s Black Protests Moved Elites, Public Opinion and Voting*,” (“Sembrar agenda: cómo las protestas Negras de la década de 1960 movilizaron a las élites, a la opinión pública y al voto”) *American Political Science Review*, vol. 114, no. 3, 2020.

FUNDACIONES

Cómo la filantropía corporativa compra influencia

POR DANIELA BLEI

Según Charity Navigator, las donaciones corporativas de empresas de todos los tamaños se han incrementado, alcanzando el récord de 20 mil millones de dólares en 2018. Y aunque a muchos líderes empresariales les gustaría que los estadounidenses creyeran que la filantropía corporativa —es decir, donaciones a una organización o fundación caritativa cuya misión es generar impacto social— refleja preocupación social, desde hace mucho tiempo académicos y activistas han expresado escepticismo sobre sus verdaderas motivaciones. Una nueva investigación hecha por cuatro economistas describe cómo las empresas estadounidenses utilizan la filantropía corporativa como una herramienta para buscar influencia política, lo que involucra cantidades mucho más grandes de lo que se entendía hasta ahora.

Marianne Bertrand, profesora de Economía en la Booth School of Business en la Universidad de Chicago; Matilde Bombardini, profesora de Economía en la Vancouver School of Economics de la Universidad de British Columbia; Raymond Fisman, profesor de Comportamiento Económico en la Universidad de Boston; y Francesco Trebbi, profesor de Negocios y Políticas Públicas en la Haas School of Business en la Universidad de California, Berkeley, examinaron las declaraciones de impuestos de fundaciones de

caridad exentas de estos pagos financiadas por las compañías Fortune 500 y S&P 500. Bertrand y sus coautores descubrieron que las empresas estadounidenses utilizan las donaciones caritativas para ocultar su cabildeo político.

“Nos guiamos por la idea de que la responsabilidad social corporativa (RSC) no se trata únicamente de compañías tratando de hacer el bien, sino de estas intentado estratégicamente de hacer el bien cuando parece que ellos también pueden beneficiarse”, menciona Bertrand. “Según pudimos ver, el ángulo político estaba poco explorado y pensamos en algo que podía desenredarlo empíricamente.”

Los cuatro economistas revisaron 17 años de registros de cabildeo y de asignaciones a comités del Congreso, y encontraron prueba de que los vínculos entre los intereses de las compañías y legisladores específicos predijeron donaciones de la fundación de una empresa a organizaciones benéficas en el distrito del legislador y en donde el legislador forma parte de la junta directiva. Al identificar “una sólida relación positiva entre las contribuciones caritativas y un canal más directo de influencia política, las contribuciones del comité de acción política (CAP)”, los autores señalan las formas en que los intereses políticos impulsan los donativos donde los requisitos de divulgación son débiles. Su análisis encontró una correlación entre los congresistas que son parte de comités del Congreso que son importantes para una empresa, y las donaciones de la fundación de la empresa a las organizaciones de caridad en el distrito de ese legislador. Cuando un legislador deja sus funciones, las donaciones a

su distrito desaparecen hasta que un nuevo congresista se establece, un patrón que se asemeja mucho al incremento y decaída de las contribuciones del CAP.

Según los autores, “6.3 % de las donaciones corporativas pueden estar motivadas políticamente”, pero explican que esta cifra se va a más del doble cuando se utilizan especificaciones menos conservadoras para los donativos de las empresas. En el 2014, las empresas gastaron 18 mil millones de dólares en caridad, lo que hace que “el valor implícito en dólares” de las donaciones motivadas políticamente fueran de al menos 1.13 mil millones de dólares, que es “arriba de 2.5 veces más que las contribuciones anuales de los CAP a candidatos durante 2013-2014, y alrededor del 35 % de los gastos anuales de cabildeo en 2014”. Ya que las empresas dependen de las deducciones fiscales por filantropía, los contribuyentes estadounidenses están subvencionando intereses específicos que aparentan caridad.

“Este es el primer trabajo que coteja las contribuciones caritativas y políticas mediante el uso de un conjunto de datos muy detallado y desglosado”, dice Guido Tabellini, profesor de Economía en la Universidad Bocconi de Milán. “Este estudio es una confirmación importante de que las grandes compañías estadounidenses ejercen una gran influencia política mediante métodos engañosos y cuestionables”.

En uno de los ejemplos, los autores desentrañan la relación entre Joe Baca, miembro de la Cámara de Representantes (2003-2013); la Fundación Joe Baca, creada en su distrito de San Bernardino, California, durante su mandato; y las donaciones de la Fundación Walmart cuando Baca era miembro del Comité

de Servicios Financieros de la Cámara. “En ese momento”, explican los autores, “las tiendas Walmart estaban discutiendo con Visa/Mastercard sobre las tarifas a las tarjetas de crédito y múltiples situaciones financieras, según se revela en diversos reportes de cabildeo”. El demostrar que las donaciones de la Fundación Walmart llevaron a Baca a tomar ciertas decisiones podría ser imposible, sin embargo, los autores develan un patrón que destaca un mecanismo que se pasa por alto que permite a las empresas comprar influencias.

“Lo que observamos en nuestro artículo podría ser solo la punta del iceberg”, afirma Bertrand. “Las donaciones a través de fundaciones corporativas no son la única manera en que las empresas pueden donar directamente. Las empresas también pueden dar dinero directamente, así que este va de la tesorería de una empresa a una organización sin fines de lucro específica, lo que lo hace imposible de estudiarse ya que no es posible rastrearlo”. ■

Marianne Bertrand, Matilde Bombardini, Raymond Fisman, y Francesco Trebbi, “Tax-Exempt Lobbying: Corporate Philanthropy as a Tool for Political Influence” (Cabildeo exento de impuestos: la filantropía corporativa como herramienta de influencia política), American Economic Review, vol. 110, no. 7, 2020.

NEGOCIOS

Planificación precaria en el sector de servicios

POR DANIELA BLEI

Desde el siglo XIX, cuando el movimiento sindical pidió introducir la jornada laboral de ocho horas al día, los reformadores han enfocado su energía en limitar las horas que

los empleadores pueden asignar a sus trabajadores. Durante mucho tiempo, los defensores laborales han creído que si los estadounidenses no trabajaran tantas horas, estarían protegidos de la explotación. Más recientemente, economistas y científicos sociales han vinculado la reducción de horas con el aumento en la productividad y la felicidad en los empleados. Algunos países que han probado con semanas laborales de cuatro días con seis horas por jornada, han reportado innumerables beneficios.

Pero una nueva investigación muestra que, cuando se trata de la calidad y felicidad del trabajador, no solo importa el número de horas. Adam Storer, estudiante doctoral de sociología en la Universidad de California, Berkeley; Daniel Schneider, profesor en Políticas Públicas de la Harvard Kennedy School; y Kristen Harknett, profesora de Sociología en la Universidad de California, San Francisco (UCSF), examinaron la planificación precaria, fenómeno creciente en una economía cada vez más de servicios, y cómo la desigualdad racial la agrava.

Una planificación precaria sucede cuando los trabajadores están en horario laboral, pero sin un trabajo específico a realizar y sujetos a cambios de horario de último momento, algunas veces a solo unos minutos de que comience un turno. “Los empleadores hacen un pronóstico para predecir cuántos trabajadores pueden necesitar en cierto horario”, dice Storer. “En los sectores minoristas y de servicios de alimentos, los empleadores han intentado reducir los costos de trabajo tanto como sea posible, al depender de prácticas de planificación de “justo a tiempo”. Algunos empleadores cancelan los turnos



School y UCSF, que estudia “las características y las consecuencias del empleo precario en el sector de servicios”, con el objetivo de ayudar a los responsables de políticas públicas y a las empresas, a mejorar la calidad del empleo. Este trabajo genera datos sobre las empresas y gerentes, y al implementar

de trabajo sin previo aviso si no hay tanto trabajo como se había previsto, o contratan menos trabajadores para un turno, y llaman a empleados al último momento si hay más trabajo de lo esperado”.

Si bien las empresas y directivos de primera línea gozan de una amplia discreción en lo que refiere a las prácticas de programación de horarios, los trabajadores, quienes carecen de autonomía y certidumbre, encuentran difícil (si no imposible) organizar el cuidado de los niños, asistir a la universidad o cumplir con otros compromisos. Storer, Schneider y Harknett destacan cómo la inestabilidad del horario y la precariedad temporal que produce, pueden ser fuente de profundo estrés y dificultad económica, lo cual perjudica la salud y el bienestar del trabajador.

Los autores se basan en información reciente del Shift Project, del cual Schneider y Harknett son codirectores. El Shift Project es una iniciativa conjunta entre la Harvard Kennedy

anuncios de Facebook dirigidos a empleadores concretos, los investigadores han encontrado diferentes prácticas entre distintas compañías. La posibilidad de medir si Costco trata mejor a sus trabajadores que McDonald’s, por ejemplo, es particularmente valiosa en Estados Unidos, donde hay una escasez de datos identificados de las empresas.

“Sabemos que los trabajadores blancos reciben mejor salario, más prestaciones y son preferencia para las contrataciones”, dice Storer, “y hay una línea bastante clara en esta investigación para entender cómo la planificación podría jugar un papel”. Storer y sus coautores usaron una muestra de más de 30,000 trabajadores por hora, de las 123 compañías minoristas y de servicios de alimentos más grandes del país, y encontraron que cuando el gerente es de la misma raza que el empleado, este último recibe un mejor horario. Ya que una mayoría contundente de gerentes son blancos (80 por ciento de los trabajadores blancos tienen un gerente que también

INVESTIGACIÓN

lo es, comparado con un 30 por ciento de diferente etnicidad), los empleados no blancos están en desventaja cuando se trata de las dimensiones temporales del trabajo: un horario estable y previsible; tener suficientes horas de trabajo para llegar a fin de mes; gozar de tiempo libre; y menos horarios consecutivos de cierre y apertura continuos (clopens). “También hay un trato preferencial a nivel de microinteracción”, menciona Storer, “entre el gerente y la gente a la que coordina”.

“Este estudio destaca la necesidad de investigar elementos no salariales de desigualdad y calidad en el trabajo”, menciona Alex J. Wood, sociólogo de la Universidad de Birmingham. Para Wood, los hallazgos de este estudio demuestran “la necesidad de retar las prácticas de contratación injusta, así como las organizaciones laborales jerárquicas y no democráticas”. Los autores miran entre y dentro de las compañías, y atribuyen el racismo en la programación a las prácticas administrativas discrecionales, así como a la dinámica de las empresas. Los empleados no blancos suelen acomodarse en compañías donde son más comunes los horarios inestables, mientras que los trabajadores blancos tienen más probabilidad de trabajar en empresas donde el cancelar turnos o cerrar y abrir de manera seguida, son la excepción.

Al analizar la intersección entre raza y género, los autores también encuentran que las mujeres de color sufren más precariedad temporal que cualquier otro grupo, y las diferencias entre grupos raciales son más grandes para las trabajadoras que para los hombres.

“Es común decir que la raza, la clase y el género se entrecruzan”,

dice Woods, “pero esta investigación destaca algunos de los mecanismos causales por los cuales este proceso sucede realmente”. ■

Adam Storer, Daniel Schneider y Kristen Harknett, “What Explains Racial/Ethnic Inequality in Job Quality in the Service Sector” (“¿Cómo se explica la desigualdad racial/étnica en la calidad laboral en el sector de servicios?”) American Sociological Review, vol. 85, no. 4, 2020.

EMPRESA SOCIAL

Préstamos a la sombra del colonialismo

BY DANIELA BLEI /
TRADUCCIÓN DE LETICIA NERIA

Laura Claus viajó por primera vez a Tanzania como voluntaria de Villages for Africa (VAF) (Pueblos para África), una organización holandesa que en el 2014 ganó reconocimiento de las Naciones Unidas por ayudar a comunidades rurales a fundar empresas de propiedad local. VAF fue pionera en los microcréditos, un mecanismo de préstamo para las comunidades, diseñado para estimular el desarrollo económico rural y evitar algunos de los obstáculos de los préstamos de microcréditos a particulares. Claus, estudiante doctoral en su primer año en la University of Cambridge Judge Business School (Escuela de negocios Judge de la Universidad de Cambridge), estaba interesada en la pobreza, el emprendimiento y la innovación social, y durante su voluntariado en Tanzania pudo entrevistar al personal y a los pobladores.

Compartió los datos preliminares que recolectó con

su colega Royston Greenwood, a quien conoció al iniciar sus estudios doctorales. Él la animó a reunir más información, así que Claus regresó a Tanzania, esta vez como investigadora. Lo que comenzó como un voluntariado, eventualmente se convirtió en un caso de estudio sobre el colapso de una ONG que parecía exitosa. ¿Cómo fue que Villages for Africa, junto con toda su iniciativa de macrocrédito, desapareció en tan solo dos años?

Un nuevo texto de Claus, ya como profesora en el Department of Strategy and Entrepreneurship (Departamento de Estrategia y Emprendimiento) en la University College London School of Management (Escuela de administración de la University College de Londres); en coautoría con Greenwood, profesor en el Department of Strategic Management and Organization (Departamento de Organización y Gestión Estratégica) en la School of Business (Escuela de Negocios) de la Universidad de Alberta, y John Mgoo, quien se encuentra en Tanzania y ha trabajado para diversas ONG, revisa el ascenso y la caída de VFA, y el cómo afectó a las empresas que apoyó. Sus hallazgos han tenido profundas implicaciones para las organizaciones extranjeras que trabajan en contextos locales.

“En la disciplina hay tan pocos trabajos que exploren las dinámicas organizacionales en África, especialmente en las principales revistas especializadas, que esta es una característica distintiva del estudio en sí misma, dice Paul Tracey, profesor de Innovación y Organización en la Cambridge Judge Business School de la Universidad de Cambridge. “Esto explica

por qué las iniciativas bienintencionadas de organizaciones occidentales a menudo no alcanzan sus objetivos. Frecuentemente leemos sobre historias de éxito y buenas prácticas, pero también es necesario escuchar sobre lo que no funciona tan bien”.

Claus y sus coautores describieron que, por un lado, VFA forjó con éxito una forma localizada de crear empresas en las comunidades al trabajar con los pobladores del área; pero que, por el otro, pasaron por alto la importancia de la historia en su trato con las poblaciones locales. “La gente menciona a la cultura local como un contexto cultural importante”, menciona Claus, “pero un factor que suele ser ignorado, al menos en la comunidad científica de la administración, es la historia y el contexto histórico”.

Cuando organizaciones van a África, según explica Claus, llegan con la idea de que África es una tabla rasa. La literatura académica enfatiza los vacíos institucionales. “Pero es justo lo opuesto a una pizarra en blanco o vacía”, afirma Claus, “dadas todas las imágenes y memorias del pasado, que incluyen otras iniciativas de desarrollo, así como la cultura y las tradiciones. La historia es lo opuesto al vacío”. VFA se equivocó al no considerar el pasado colonial y las relaciones históricas entre locales y mzungu (“extranjero” en suajili), quienes anteriormente fueron a ayudar y solían irse, creando un ciclo de ambivalencia, decepción y frustración.

El segundo hallazgo es que VFA, al haber adaptado la idea del macrocrédito tanto como fuese posible a la cultura local, hizo más difícil introducir nuevas ideas y expectativas. La organización hizo grandes

esfuerzos para conocer a los tanzanos y entender lo que les importaba: la familia, la comunidad, y lo grupal frente a lo individual. Para facilitar la asimilación de la idea del macrocrédito, VFA se adaptó a sí misma a la cultura local. Pero cuando regresó con sus conjeturas europeas y capitalistas sobre la empresa, el préstamo y el reembolso, surgieron tensiones. Los tanzanos tenían prioridades que antecedían el pago de sus préstamos. Valoraban las empresas locales como empresas

comunales socialmente aceptadas, las cuales requerían de una importante inversión en escuelas, casas para los maestros y cuidados sanitarios para los miembros de la comunidad.

“A partir de lo que encontramos, diría que es importante que haya algunas tensiones desde el principio, así las poblaciones locales notan que la idea se basa en una cultura diferente”, dice Claus. Al ignorar las diferencias entre la cultura local y la externa, VFA se excluyó a sí misma. Cuando volvió con sus

propias prioridades, se produjeron fricciones.

Aun así, advierte Claus, Villages for Africa no debe considerarse como un fracaso rotundo. Algunos empresarios de la comunidad, e incluso algunos de la organización, mencionan el desarrollo de habilidades, entre otros éxitos. Los autores analizan a VFA en términos de fracaso porque la organización no perduró.

Lo que enseña este estudio es fundamental para cualquiera que “busque cambiar creencias o

prácticas en el continente africano de formas que considere progresistas”, menciona Tracey. “Las iniciativas, especialmente las iniciativas basadas en el mercado, necesitan ser tratadas con humildad y con reconocimiento del pasado”. ■

Laura Claus, Royston Greenwood, y John Mgojo, “Institutional Translation Gone Wrong: The Case of Villages for Africa in Rural Tanzania” (“La traducción institucional se equivocó: el caso de Villages for Africa en la Tanzania rural”), Academy of Management Journal, próximo a publicarse.

RESEÑAS DE LIBROS

TÍTULOS NUEVOS Y DESTACADOS

Aprender no es un algoritmo

Failure to Disrupt (Disrupción fracasada) detalla las promesas y dificultades de implementar la tecnología en el aula remota.

POR FLOWER DARBY / TRADUCCIÓN DE CARLOS CALLES

Justin Reich sabe lo extraño que es escribir sobre el poder de la tecnología para transformar la educación en el contexto de una pandemia que ha exigido su uso incluso a los maestros más renuentes a adoptarla. “El mejor futuro posible,” sostiene Reich en el prólogo de *Failure to Disrupt: Why Technology Alone Can’t Transform Education* (Disrupción fracasada: Por qué la tecnología por sí misma no puede transformar la educación), “será uno donde reconozcamos la increíble importancia que nuestros sistemas educativos tienen para el orden social, y les proporcionemos financiamiento adecuado, apoyo y respeto. Nuestras tecnologías de aprendizaje son tan fuertes como la comunidad de educadores

que orienten su uso”. Esta perspectiva de Reich resume de manera concreta el argumento del libro: las innovaciones educativas por sí solas, a pesar de sus promesas, no bastan para cambiar el mundo.

En este libro publicado en siniestra sincronía con la situación educativa durante la pandemia, el autor, quien es profesor de estudios audiovisuales comparados en el Massachusetts Institute of Technology (Instituto Tecnológico de Massachusetts), argumenta que las tecnologías educativas para la enseñanza a gran escala nunca cumplirán con las promesas exageradas de quienes las impulsan. Algunas innovaciones como los cursos en línea masivos y abiertos (MOOCs por sus siglas en inglés)

y el software didáctico adaptable no han cumplido las predicciones acerca de su habilidad para transformar la educación o cerrar las brechas en los resultados del aprendizaje. En contraste, Reich afirma que se requieren cambios constantes y graduales, con un énfasis particular en construir una educación más equitativa.

Se necesita de un cambio sistémico, argumenta Reich, porque los sistemas educativos son conservadores. La estructura básica de la educación, en la que un único maestro trabaja en un aula llena de estudiantes, no se ha modificado en siglos. Reich explica que las tecnologías educativas para la enseñanza en masa como los MOOCs y el software didáctico adaptable no han cambiado sustancialmente la educación porque las personas enseñan de la manera en que fueron enseñadas. En otras palabras, la pedagogía no avanza al mismo ritmo que la tecnología. En cambio, el sistema educativo tradicional incorpora tecnología innovadora y la tuerce para ajustarla a los enfoques típicos del proceso de enseñanza y aprendizaje, pero en formato digital.

RESEÑAS DE LIBROS

TÍTULOS NUEVOS Y DESTACADOS

Por ejemplo, los partidarios de los MOOCs prometieron ofrecer a cualquier persona en el mundo una oportunidad educativa de bajo costo; pero en su estado actual, explica Reich, los MOOCs “son principalmente un complemento a la infraestructura existente de maestrías profesionales y programas de educación ejecutiva”. Quizlet, la aplicación de fichas educativas, es otro ejemplo dado por Reich para demostrar el potencial limitado que tienen las tecnologías de aprendizaje para reformar los sistemas de educación actuales. Quizlet, afirma, es popular y efectivo, pero no transformador; simplemente digitaliza un método ya probado.

Reich identifica tres clases de tecnologías de enseñanza a gran escala, o ambientes de aprendizaje en línea, para enmarcar su análisis: los guiados por un instructor, los guiados por algoritmos y los guiados por pares. Con estos tres formatos se pueden alcanzar una gran cantidad de estudiantes con solo unos pocos expertos orientando la enseñanza. Cada categoría la describe con relación a las dos filosofías líderes en el medio educativo: el enfoque instructorista de “llenar la cubeta”, en el cual los alumnos son recipientes vacíos en los que los maestros vierten conocimiento e información; y el enfoque constructivista de “encender el fuego”, donde los maestros activan el interés y la curiosidad de los alumnos creando condiciones favorecedoras para un aprendizaje práctico.

Los MOOCs son un buen ejemplo de una tecnología de aprendizaje que es guiada por un instructor y es del tipo de “llenar la cubeta”. Los cursos se desarrollan con base en lo que un experto o maestro determina como la mejor manera de presentar secuencialmente el material educativo para facilitar el aprendizaje. La ruta es lineal, predeterminada y universal para todos los estudiantes.

Otra tecnología del tipo “llenar la cubeta” es la del ambiente de enseñanza guiado por algoritmos. Cada estudiante experimenta el material educativo a través de una ruta personalizada, la cual se configura a partir de la acumulación de interacciones con el sistema, las que revelan sus fortalezas y carencias en el tema. Los estudiantes que requieren de apoyo

adicional son dirigidos a realizar ejercicios remediales o de repaso, y quienes han demostrado dominio pleno de la materia avanzan a conceptos nuevos o más retadores. De esta forma, las necesidades únicas de cada uno son cumplidas.

Los ambientes de aprendizaje guiados por pares, alineados a la filosofía constructivista de “encender el fuego”, son más apropiados para el aprendizaje informal. Reich describe la manía del Rainbow Loom de 2013, en el que una red global de usuarios subió a YouTube videos para mostrar a otros cómo crear brazaletes, entre otros diseños, de creciente complejidad utilizando ligas brillantes de colores. En este ejemplo, la gente enseña y aprende entre sí sin un sistema formal establecido. Aunque estos ambientes funcionan bien si se trata de interacciones sociales, son muy desestructurados para ser efectivos en un escenario escolar tradicional, diseñado para medir el aprendizaje individual y no el colaborativo. Reich argumenta que más allá de usarlo para un club extracurricular de programación, el aprendizaje guiado por pares no parece tener cabida en las escuelas.

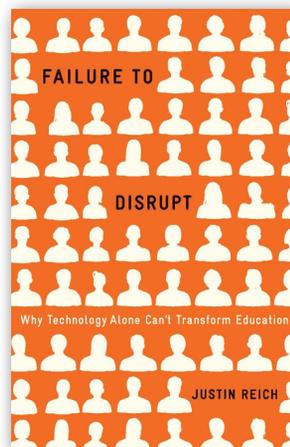
Reich resalta otra categoría de reciente desarrollo: el aprendizaje basado en juegos, también conocido como ludificación. Esta

categoría abarca ambos enfoques, tanto el de “llenar la cubeta” y el de “encender el fuego”. Además puede ser guiada por un instructor, como cuando se resuelven problemas de matemáticas disfrazados de una aventura divertida, o guiada por pares, como en Minecraft, en el cual puedes aprender trucos y recibir consejos de una comunidad que publica en línea. Al igual que en los MOOCs y el software didáctico adaptable, la ludificación ha fracasado en su intento por transformar radicalmente la educación. Reich cuestiona si las habilidades obtenidas a través del juego se pueden “traspasar con flexibilidad” a otros paradigmas o incluso a la vida diaria.

En la segunda parte del libro, Reich describe los complejos problemas que enfrenta cualquier ambiente de aprendizaje a gran escala en su misión de reducir desigualdades. Analiza la “maldición de lo familiar”, en la que no se saca el mayor provecho de tecnologías innovadoras para ajustarlas a los sistemas educativos existentes. Después explora cómo el efecto Mateo (“El éxito llama al éxito”), propuesto por el sociólogo Robert Merton, ha influido en la tecnología educativa. El “efecto Mateo de la tecnología educativa”, explica Reich, sucede cuando aquellos con privilegio y acceso a la tecnología se benefician más de las tecnologías para la educación a gran escala que las personas de contextos desfavorecidos. La “trampa de la evaluación rutinaria” describe cómo la evaluación computarizada es efectiva para evaluar las cosas que una computadora hace bien, sin embargo, los empleos del mañana requerirán de personas hábiles para hacer el trabajo socio imposible de automatizar. El último dilema, el “poder tóxico de los datos y experimentos”, aborda las complicadas preocupaciones éticas en torno a la recolección de datos de alumnos sin su permiso explícito.

Con base en la revisión crítica anterior, Reich recomienda un compromiso a largo plazo orientado a diseñar y difundir estas tecnologías a través de colaboraciones con una variedad diversa de estudiantes, padres de familia, profesores e investigadores. Al estudiar la implementación de estas tecnologías, a la vez que se realizan pequeñas

FLOWER DARBY es una académica y experta en enseñanza en línea. Es autora, junto con James M. Lang, de *Small Teaching Online: Applying Learning Science in Online Classes*. Su nuevo libro, *The Spark of Online Learning: How Technology and Emotion Science Invigorate Every Class*, será publicado próximamente por West Virginia University Press.



FAILURE TO DISRUPT:
Why Technology Alone Can't
Transform Education

Por Justin Reich

336 páginas, Harvard University Press, 2020

y constantes mejoras a lo largo del tiempo —lo que Reich llama “ajustes”—, se pueden esperar mejores resultados que con las típicas afirmaciones exageradas sobre las posibilidades de las tecnologías a gran escala para transformar la educación. Finalmente, se requiere de un compromiso para cambiar el sistema; de inversiones para crear una comunidad de educadores enfocada al desarrollo profesional; de mejoras en la infraestructura local, y de programas educativos para entrenar a los padres a guiar a sus hijos en el uso efectivo de la tecnología. En resumen, implementar tecnologías de aprendizaje a gran escala en escuelas y universidades no

que aborda los problemas de implementar tecnología en el aula, explica por qué las tecnologías educativas a gran escala nunca serán efectivas. Los maestros necesitan los tres tipos de conocimientos incluidos en el marco, y cada uno contribuye de forma distinta en el contexto educativo. Solo las personas pueden evaluar lo que se necesita en un momento específico. Eso no se puede programar. Los estudiantes no son robots. La tecnología no puede educar como lo haría una persona, con toda su capacitación, su sabiduría obtenida a través de la experiencia y su experticia profesional para adaptar tácticas según se requiera.

El análisis de Reich deja de lado el valor

programar, hay un límite en la habilidad de la tecnología para facilitar el aprendizaje, en especial cuando se trata de pensamiento crítico, comunicación compleja y resolución de problemas desestructurados.

Reich no infiere que estas habilidades no automatizadas son precisamente las que los maestros pueden aportar con la interacción humana, con su involucramiento y al brindar el entusiasmo que los estudiantes necesitan para aprender cómo navegar, negociar y pensar críticamente. Ninguna tecnología puede proporcionar una orientación con ese nivel de complejidad.

En honor a la verdad, Reich sí reconoce que “la mayoría de los estudiantes requieren de apoyo y contacto humano” e insta a preparar mejor a los docentes para conseguir una implementación significativa de las tecnologías de enseñanza masiva. Argumenta a favor de un desarrollo profesional más robusto, en especial para escuelas en zonas de bajos recursos, y a favor de comunidades profesionales de aprendizaje sostenidas. Sin embargo, no señala la inhabilidad de las computadoras de enseñar, de comunicarse con complejidad y de resolver los complicados problemas humanos.

Reich propone cambios sistémicos suficientemente grandes como para impulsar un importante giro cultural en la educación. Sin embargo, no provee de medidas prácticas para aquellos comprometidos con el mundo educativo. Esta falta de medidas prácticas, combinada con el descuido de no destacar la importancia de los maestros, deja una brecha entre la teoría y la práctica. A pesar de afirmar este punto en el prólogo, no lo refuerza en el resto del libro. Las computadoras no pueden enseñar. Solo la gente puede. En consecuencia, los lectores quedan sin respuesta sobre qué pueden hacer para atender las insuficiencias de las tecnologías de aprendizaje remoto, que son cruciales durante esta, al parecer interminable, pandemia de COVID-19. ■

Hay un límite en la habilidad de la tecnología para facilitar el aprendizaje, en especial cuando se trata de pensamiento crítico, comunicación compleja y resolución de problemas desestructurados.

es una fórmula milagrosa. Se necesita al apoyar significativamente a las personas y los sistemas involucrados para que estas soluciones marquen una diferencia.

Si bien el análisis y las recomendaciones de Reich están basados en su larga experiencia, en su investigación robusta y en la información histórica factual, algo falta, no solo en el análisis, sino en la totalidad de las tecnologías de enseñanza a gran escala.

Ese algo son los maestros. Las tecnologías a gran escala fracasan porque intentan reemplazar a los maestros con programación computacional, la cual carece de la experiencia pedagógica necesaria para facilitar el aprendizaje. Los maestros aportan tanto su dominio en una materia como sus habilidades pedagógicas, y adaptan su conocimiento y experticia para satisfacer las necesidades de sus estudiantes; porque además, cada alumno individual también da forma a la experiencia grupal e influye en cómo el maestro enseña en un aula específica. El marco Tecnológico, Pedagógico y de Conocimiento del Contenido (TPACK por sus siglas en inglés), un enfoque

de los maestros para ayudar a los alumnos a aprender. Los estudiantes de grupos históricamente marginados no necesitan tecnología impersonal para ayudarles a aprender o a superar los retos de sus vidas. Necesitan conexión, orientación e inspiración.

Para entender por qué, es importante regresar al argumento de Reich acerca de la trampa de la evaluación rutinaria, es decir, lo que las computadoras no pueden hacer. Señala que el alcance de la evaluación automatizada es limitado. Las computadoras no pueden resolver problemas desestructurados o comunicarse más allá de cierto nivel de complejidad. Reich da el ejemplo de cómo se sigue necesitando de los empleados de las aerolíneas para apoyar a los viajeros a registrarse. El proceso computarizado de registro funciona para tareas rutinarias, pero una vez que el proceso requiere ir más allá de la comunicación o de un servicio básico, alguien del personal debe resolver el problema.

Lo mismo sucede en la educación. Aunque algunos aspectos de la evaluación y de cómo se muestra el contenido se pueden

La feminista pionera de la filantropía negra

Una nueva biografía de Madame C. J. Walker muestra cómo la primera mujer negra empresaria en convertirse en millonaria por esfuerzo propio en Estados Unidos puso la filantropía al centro de su empresa y de su vida.

POR MARYANN REID

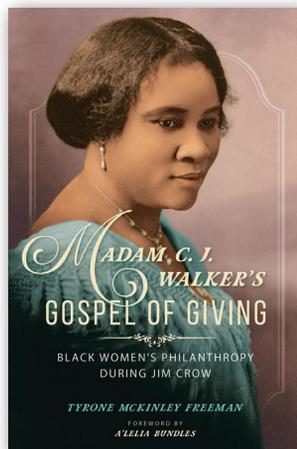
La biografía de Tyrone McKinley Freeman sobre la emprendedora y filántropa negra Madame C. J. Walker llega en el momento en que el sector filantrópico por fin aborda su falta de diversidad racial e inclusión. Esta concienciación ha impulsado al sector, sobre todo con la novedosa y creciente visibilidad en los medios de comunicación de destacados filántropos negros como Robert F. Smith y eventos como el Mes de la Filantropía Negra, el cual ha superado récords de donaciones y crecimiento este año a pesar de la pandemia mundial.

En el libro *Madam C. J. Walker's Gospel of Giving: Black Women's Philanthropy during Jim Crow* (El evangelio de la donación de Madame C. J. Walker: La filantropía de las mujeres negras en la era de Jim Crow), Freeman amplía la definición tradicional de filantropía más allá de los donativos financieros para mostrar la enriquecedora historia de la filantropía negra que conformó la vida y el trabajo de Madame C. J. Walker, una mujer negra que nació en una plantación de algodón en Delta, Luisiana, en 1867, quedó huérfana a los 7 años de edad y que para 1910 había creado su propia empresa de productos de belleza y cuidado del cabello. Freeman demuestra cómo Walker aprendió la ética de la entrega de numerosas mujeres negras que la apoyaron, así como de las comunidades negras en la era de Jim Crow, para convertirse en la primera mujer millonaria por esfuerzo propio en Estados Unidos.

Freeman emplea la conceptualización inclusiva de la filantropía: “acción voluntaria para el bien público”, que él y sus colegas en la Lilly Family School of Philanthropy (Escuela

de Filantropía de la Familia Lilly) de la Universidad de Indiana han definido, para argumentar que las donaciones de los negros son igualmente vastas y tienen una trayectoria histórica como las de los blancos. La misión del levantamiento racial —fundamental en la filantropía de Walker— incluía formas de contribución monetarias y no monetarias, tal es el caso de la donación de alimentos, tiempo, educación, empleo y orientación espiritual. Al poner en tela de juicio esta concepción tradicional de la filantropía, Freeman cuestiona la creencia de que “los afroestadounidenses eran principalmente receptores de la filantropía de los blancos y no agentes de ella”, es decir, que “tienen la costumbre de ser ayudados, pero no de ofrecer ayuda”.

La vida de Walker es un ejemplo de esta



MADAM C. J. WALKER'S GOSPEL OF GIVING: Black Women's Philanthropy during Jim Crow

Por Tyrone McKinley Freeman
304 páginas, University of Illinois Press, 2020

filantropía inclusiva. Su nombre de nacimiento era Sarah Breedlove (adoptó el nombre de su tercer marido, Charles Joseph Walker, cuando contrajeron matrimonio en 1906) y comenzó a trabajar como lavandera cuando era apenas una niña. Viuda y con una hija pequeña, a los 20 años emigró por toda la región en busca de trabajo. Alrededor de 1889 llegó a San Luis, Missouri, con tan solo dos dólares. Walker y su hija encontraron refugio en African Methodist Episcopal (Iglesia Episcopal Metodista Africana) de la localidad y recibieron apoyo, en particular, de la red de mujeres negras que dirigían los servicios sociales de la iglesia. Ahí la vincularon con St. Louis Colored Orphans Home (Hogar de Huérfanos de Color de San Luis), en donde su hija recibió cuidados y educación mientras ella trabajaba como lavandera.

“El apoyo del hogar fue inmensamente útil para [Walker] y vivió en carne propia el poder del espíritu de autoayuda entre los negros para satisfacer las necesidades de la comunidad, a pesar del frecuente abandono y la exclusión ejercida por los proveedores de servicios sociales, quienes en su mayoría eran blancos, y la sociedad en general”, señala Freeman. “La iglesia, el hogar de huérfanos y Court of Calanthe [una institución benéfica para negros] le habían dado acceso y la pusieron en contacto con nuevos amigos, recursos y modos de ser, debido a su proximidad con mujeres negras —quienes incluso la tutelaron—, que contaban con escolaridad, posición social y que participaban activamente en la comunidad local”.

Gracias a estas mujeres negras de la iglesia, Walker aprendió de primera mano el poder de las mujeres negras como donadoras en el amplio sentido filantrópico de la donación, lo que Freeman denomina el “evangelio de la donación” de Walker. Este evangelio, o forma de vida, según observa Freeman, consiste en tres principios: “(1) dar todo lo que puedas para ayudar a los demás, (2) no escatimar en medios útiles que puedan servir a los demás, y (3) dar más a medida que se incrementen tus medios para ayudar a los demás”.

A partir de su empresa de fabricación de cosméticos, Madame C. J. Walker Manufacturing Company (Madame C. J. Walker Empresa Manufacturera, mejor conocida como Walker Company) fundada en 1910, pudo

llevar a cabo el segundo y tercer principio de su filantropía. A principios de la década, y puesto que sufría de pérdida de cabello, Walker había trabajado para Annie Turnbo, una empresaria negra que vendía productos de tratamiento capilar para el cabello negro dañado. En su conmovedor relato sobre los orígenes de su empresa, Walker afirmó haber tenido una visión divina en la cual un “hombre negro se [le] apareció y [le] dijo qué debía mezclar para [su] cabello”. Tras múltiples viajes de un lado a otro para vender sus productos —y no los de Turnbo—, Walker puso en marcha su empresa.

Walker creó un “nicho de mercado étnico” al fundar una empresa que no solo llenó un vacío muy necesario en el mercado de abastecimiento, sino que también lanzó la industria de la “cultura de la belleza negra”. De

cómo el empleo podía proporcionarles a las mujeres negras el “camino hacia la autonomía y el orgullo” sin someterlas a los abusos de los empleadores blancos. El orden y la compatibilidad también eran importantes para Walker, esto se hace evidente en la contratación del abogado Freeman B. Ransom como su asesor.

Asimismo, aprovechó sus donaciones para entablar relaciones con destacados líderes negros de los derechos civiles, como A. Philip Randolph, Booker T. Washington y Marcus Garvey. Freeman revela que Ransom tenía sus reservas sobre la posibilidad de que Walker se relacionara con estos notorios líderes negros y, como resultado, se convirtiera en un objetivo del gobierno. Sin embargo, Walker creía que sus contribuciones a las numerosas causas relacionadas con el movimiento de los derechos

Aunque Freeman entreteje varios aspectos de la vida de Walker para ilustrar el vasto y monumental enfoque de su filantropía, si hubiera incorporado los contextos históricos y de género sobre las donaciones de los negros y los blancos, habría acentuado la innovadora y extraordinaria historia de Walker y el impacto que tuvo. Freeman destaca que una de las principales diferencias entre las donaciones de los negros y de los blancos tenía una veta cultural, dado que el modelo occidental de los blancos consideraba como donación “filantrópica solo cuando se daban a extraños”. Esto contrasta profundamente con las donaciones de los negros que, según explica Freeman, se fundamentan en una conciencia compartida del racismo estadounidense en la que “existe poca distinción entre las donaciones a la familia, a los amigos y a los demás”, este es el enfoque que Walker encarnó.

Freeman examina cómo Walker evadió las restricciones de Jim Crow para moverse con cierta libertad entre los círculos sociales de negros y blancos, aun cuando no le deja claro al lector cómo se hizo camino Walker de forma segura. Freeman sugiere que Walker pudo haberse inspirado en los principales filántropos blancos de Estados Unidos, entre los cuales incluye a sus contemporáneos Andrew Carnegie y John D. Rockefeller. También menciona que estos filántropos estaban al tanto de las donaciones de Walker, incluso fue fotografiada con ellos: *Gospel of Giving* incluye imágenes de Walker posando con filántropos blancos, así como instantáneas en las que su nombre aparece en el mismo registro de donatarios que ellos. Esto es significativo si se tiene en cuenta que estaba prohibido que los nombres de las esposas de estos filántropos figuraran en esos registros.

En vista de las alianzas de Walker con estos filántropos cabe preguntarse si mantuvo alguna relación profesional significativa con las filántropas blancas, o si este tipo de alianza era siquiera posible. Freeman plantea que las contribuciones de las mujeres blancas tenían un límite impuesto por sus maridos, de quienes heredaban la riqueza y luego “entra[ban] en la filantropía tras la muerte del patriarca”. Las mujeres negras no tenían las “protecciones del hogar ni las condiciones que les permitían elegir sobre la participación en la fuerza laboral”. Esto se debe principalmente a que muchos hombres

La agencia y la visibilidad de Walker no sólo sirvieron para los estadounidenses negros, sino para la creciente influencia de las mujeres negras en todo el mundo.

acuerdo con Freeman, esta cultura surgió de la segregación racial, así como de los “atributos culturales únicos de las mujeres negras (por ejemplo, las necesidades del cuidado del cabello) que los comerciantes blancos tenían dificultad para comprender”. Walker abrió un espacio para que las mujeres negras se identificaran como trabajadoras y consumidoras con necesidades culturales propias.

Dentro de su empresa, Walker organizó clubes para que las mujeres negras se reunieran en torno a experiencias compartidas, de lo laboral a lo familiar. Estas mujeres capitalizaron lo que Walker les ofrecía y, a su vez, retribuyeron a sus propias comunidades en calidad de donadoras —no solo como asalariadas—, lo cual renovó su confianza y autoestima. “A través de su filantropía”, apunta Freeman, “[Walker] conectó a las mujeres negras de clase trabajadora entre sí mediante el asociacionismo para vincularse y sacar provecho de su poder colectivo en favor de una mejor calidad de vida para ellas mismas, sus familias y sus comunidades”.

Freeman detalla la estrategia de Walker para donar. En su época de lavandera aprendió

civiles podrían servirle para afianzar un lugar más importante en esta causa dominada por hombres.

Uno de los principales ámbitos de las aportaciones de Walker era la educación y, en particular, la educación industrial, la cual había sido financiada en gran medida por los blancos con la intención de confinar a los negros al trabajo manual. Según Freeman, los filántropos blancos del norte y del sur “creían que la educación industrial era el mejor método para preservar la jerarquía racial y el orden social del sur”. De modo que los trabajadores sin licencia ayudaban a mantener la comodidad y el estatus de los blancos. Walker trabajó dentro de los límites del sistema para crear escuelas al interior de los colegios industriales, de donde egresaban trabajadores acreditados y a quienes luego contrataba. En efecto, afirma Freeman, Walker duplicó su aportación al proveer un puesto de trabajo “en un mercado laboral discriminatorio” y, a su vez, esta oportunidad de empleo promovía la dignidad de mantenerse a sí mismo.

negros batallaban para encontrar y conservar un empleo bajo Jim Crow. Las aportaciones de las mujeres blancas también se consideraban una responsabilidad y un símbolo de estatus para las mujeres acomodadas. En el caso de Walker, que había trabajado toda su vida, sus donaciones fueron en sus propios términos. Ella tenía otros intereses para su comunidad que se centraban en la experiencia colectiva de ser negro en Estados Unidos.

Además, los esfuerzos de las mujeres blancas por mantener a las mujeres negras fuera de la fuerza laboral socavaron el potencial de las relaciones productivas entre ellas. Una de estas barreras era el boicot a las empresas que contrataban a mujeres negras, por lo que les negaban el empleo para seguir operando. En una de sus observaciones más directas sobre las mujeres blancas en la época

de Jim Crow, Freeman asevera que ellas “también afirmaban la supremacía blanca por su incapacidad de reconocer la femineidad de las mujeres negras en su modelo de feminismo”.

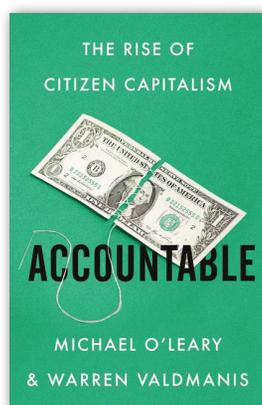
El feminismo de Walker —una parte de su evangelio de la donación— era inclusivo. Tenía una visión de alto nivel que apuntaba al cambio social, al bien social y a la igualdad para todos, incluidos los hombres. “Los espacios de Walker privilegiaban a las mujeres, pero estaban en contacto directo con los hombres”, con quienes Walker interactuaba “como iguales”, declara Freeman. En su libro documenta con éxito cómo Walker hizo que las donaciones fueran accesibles a cualquiera y cómo su estilo de donación reflejaba su carácter, más que sus recursos. La agencia y la visibilidad de Walker no sólo sirvieron

para los estadounidenses negros, sino para la creciente influencia de las mujeres negras en todo el mundo.

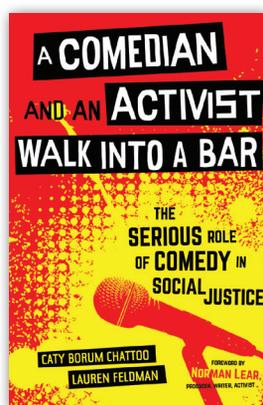
Varias de las filántropas negras de hoy, como Oprah Winfrey, se han inspirado directamente en los esfuerzos de Walker. Cabe destacar que uno de los objetivos de Walker era abrir una escuela en África, algo que no pudo concretar en vida. No obstante, en 2007, Winfrey creó Oprah Winfrey Leadership Academy for Girls (Academia de Liderazgo para Niñas Oprah Winfrey) en Sudáfrica. Es posible que el objetivo de Walker de ampliar sus donaciones a nivel mundial no se haya cumplido, pero sus valores siguen vivos en la filantropía mundial de las mujeres negras.

LIBRERO DIGITAL

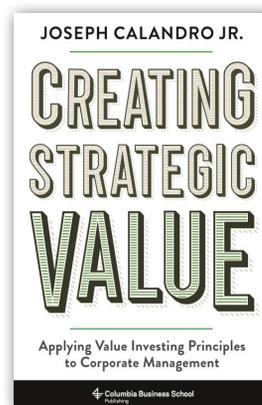
Un trío de nuevos libros destacados en línea, analizan cuestiones críticas y avances intersectoriales que pueden inspirar el cambio social. Uno propone un nuevo modelo de capitalismo, otro examina la comedia como herramienta para la democracia participativa, y un tercero ofrece lecciones de gestión a partir de la inversión en valor. Lea extractos de estos libros en ssir.org/books/excerpts.



Accountable: The Rise of Citizen Capitalism, de los veteranos inversores Michael O'Leary y Warren Valdmán, es una acusación moral del capitalismo contemporáneo, en la que la responsabilidad recae firmemente sobre los hombros de los gigantes empresariales. Los coautores, que lanzaron el fondo de impacto social de Bain Capital, proponen el nuevo modelo económico del “capitalismo ciudadano”, en el que todas las partes interesadas - compradores, trabajadores, votantes e inversores- hacen que las empresas rindan cuentas no de sus ganancias, sino del valor que generan para garantizar la prosperidad de todos. (Harper Business, 2020)



A Comedian and an Activist Walk into a Bar: The Serious Role of Comedy in Social Justice examina cómo la comedia es tanto una herramienta de comunicación importante, como una estrategia cultural para el compromiso público en cuestiones de justicia social. Caty Borum Chattoo y Lauren Feldman, especialistas en medios y comunicación, presentan estudios de casos, investigaciones y entrevistas con defensores de la justicia social y comediantes para argumentar que los medios de comunicación y la disrupción tecnológica han creado las condiciones ideales para que la comedia radical logre el cambio social. (University of California Press, 2020)



Joseph Calandro Jr. analiza cómo se pueden aplicar diversos métodos de inversión en valor al mundo corporativo en **Creating Strategic Value: Applying Value Investing Principles to Corporate Management**. Miembro del Gabelli Center for Global Security Analysis de la Universidad de Fordham, Calandro propone una teoría para la inversión en valor basada en un conjunto de principios generales- como la aplicación del principio de margen de seguridad a la estrategia empresarial en áreas más allá de las acciones y los bonos- aplicables a la gestión. (Columbia Business School Publishing, 2020)

ÚLTIMA MIRADA

IMÁGENES QUE INSPIRAN



Los caballeros de la COVID-19

Pareciera una escena sacada del Monty Python. El caballero Thomas Lindgren (izquierda) montando al caballo Soprano, y el caballero Anders Mansoon montando a Sara, cabalgan por Visby, un lugar declarado por la UNESCO como patrimonio de la humanidad, y el destino turístico más popular de la isla sueca de Gotland.

La provincia contrató a estos galantes de la sociedad de caballeros Tournaments para patrullar el pueblo medieval y promover entre los turistas el distanciamiento social y el lavado de manos. A diferencia de la mayoría de los países alrededor del mundo, Suecia ha mantenido sus fronteras abiertas durante la pandemia del coronavirus, y se ha negado a implementar restricciones de aislamiento o medidas de cuarentena, sin siquiera exigir el uso de mascarillas. A principios de esta primavera, Suecia tenía una de las tasas de infección por COVID-19 más altas de Europa. Pero de acuerdo con información de septiembre del European Centre for Disease Prevention and Control (Centro Europeo para la Prevención y Control de Enfermedades), Suecia tiene actualmente una de las tasas de infección más bajas de todo el continente.

El modelo sueco de confiar más en la ética cívica que en las restricciones gubernamentales ha demostrado ser un caso atípico en el mundo, tan quijotesco como los caballeros andantes de Visby. —MARCIE BIANCO

Foto de Soren Andersson/
Agencia de noticias TT/AFP vía Getty Images

Stanford SOCIAL
INNOVATION Review
En Español

An illustration of a woman with dark hair, wearing a purple top, interacting with a digital interface. She is shown from the side, with her right hand raised as if touching a screen. The background is a dark blue grid with various translucent panels and icons. Some panels show silhouettes of people in various poses, while others show abstract shapes and lines. The overall style is modern and digital.

*Las mejores guías, casos de estudio, investigaciones
y más, directo a tu correo con el Boletín SSIRñ.*

¡Suscríbete gratis!

ssires.tec.mx/boletin