

# 12

## Reflexiones finales

*J. Austin, Gustavo Herrero, E. Reficco y el equipo de investigación SEKN*

Este último capítulo se basa en los capítulos previos, para ofrecer algunas breves reflexiones finales en torno a tres preguntas importantes:

- ¿Cuáles son las principales diferencias y similitudes de las colaboraciones intersectoriales entre los países latinoamericanos y entre América Latina y Estados Unidos?
- ¿Qué avances conceptuales se han realizado para el estudio de estas colaboraciones?
- ¿Qué vías importantes para la investigación adicional se han descubierto?

### **Análisis comparativo**

Dado que cada país es único, existe una comprensible tendencia a creer que los fenómenos en un país serán diferentes que en otros. Incluso, los investigadores de SEKN que iniciaron los estudios de casos en cada uno de los países, lo hicieron con esta expectativa. Sin embargo, nuestra investigación reveló el notable hecho de que, en última instancia, los procesos de la colaboración intersectorial en los países latinoamericanos estudiados comparten más semejanzas que diferencias. Si bien difieren en sus detalles operativos específicos, los factores que determinaron la creación de alianzas sólidas fueron similares. Además, esa similitud permitió que los hallazgos derivados del análisis de las colaboraciones en un país, a menudo facilitase una mayor comprensión de los procesos de colaboración en otro país.

Sin embargo, los capítulos correspondientes a la segunda parte identificaron algunas características particulares de cada país. En primer lugar, en términos del nivel de desarrollo de los mercados de colaboraciones intersectoriales, *Brasil* y *Colombia* parecen haber alcanzado un nivel de sofisticación relativamente superior al de los países de *Centroamérica*, donde el sector de las ONG se presenta más bien débil, y las colabora-

ciones de las corporaciones tienden a desarrollarse en el extremo más filantrópico del *continuo de colaboración*. México, Chile y Argentina ocupan un lugar cercano al medio en el *continuo*.

### ***Los países de América Latina***

*Brasil* muestra una marcada actividad pujante en el mercado de las colaboraciones intersectoriales. Las ideas relacionadas con la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) han pasado a un primer plano en el discurso público, tanto en el nivel de la opinión pública como en la labor de las universidades, centros de investigación, gobierno, Cámaras de Comercio y medios de comunicación masivos. Este consenso determina que ignorar las implicaciones sociales de un negocio sea una propuesta riesgosa. Por ende, no sorprende que las compañías líderes en el sector privado sean muy conscientes de sus responsabilidades para con el bienestar de la sociedad y estén comprometidas con la búsqueda constante de formas de contribuir, con sus considerables recursos, a ese fin. Tal vez más que en otros países estudiados, la RSC en Brasil no sólo se enfoca desde una perspectiva netamente altruista, sino que se está convirtiendo, cada vez más, en una parte integral de la estrategia corporativa. En consecuencia, la participación de las empresas en el sector social está sujeta a la misma lógica aplicada a sus otras áreas funcionales, y se le exige la misma eficiencia y eficacia.

Al momento de implementar su RSC, las empresas brasileñas se encontraron con un tercer sector maduro, con el cual entablar relaciones de colaboración intersectorial. Las OSC cumplen funciones que no se diferencian sustancialmente del modo de comportamiento identificado en las organizaciones análogas del mundo desarrollado. Esas organizaciones poseen experiencia técnica, gestión profesional y estructuras de gobierno sofisticadas. Sometidas a la presión de ser autosustentables y, a la vez, satisfacer a clientes que no pueden pagar por los beneficios recibidos, en la última década las OSC brasileñas debieron abrirse a los conceptos de diferenciación competitiva, responsabilidad y efectividad de costos. Son reconocidas por el sector privado y el gobierno como valiosos socios potenciales. Por eso, frecuentemente son muy buscadas por las compañías, que las abordan de modo similar al que utilizan con otros proveedores o socios estratégicos. En consecuencia, las relaciones entre los sectores tienden a ser igualitarias y equilibradas.

En parte, este aparente nivel superior de desarrollo de las alianzas podría considerarse un fenómeno propio de un “país grande”, en el sentido de que el número total de compañías y de ONG es mayor. Al mismo tiempo, la convergencia de fuerzas políticas y culturales en torno al com-

promiso social empresarial parece haber contribuido fuertemente para alimentar esa tendencia.

En el caso de *Colombia*, las corporaciones demostraron un activo compromiso con las actividades del sector social, a menudo a través de fundaciones corporativas que operan con cierta independencia de las agendas comerciales de las empresas. Nuestro análisis de este país reveló un alto nivel de actividad intersectorial, con muchas OSC sofisticadas y administradas con profesionalismo, un sector privado ansioso por establecer alianzas sociales y un sector público que sigue de cerca esas experiencias, aprende de ellas y busca incorporarse en un esquema de colaboración como un socio más. Otra característica sobresaliente fue un sustancial caudal de experiencia acumulada en colaboraciones intersectoriales. Un buen ejemplo de ello es la Corporación El Minuto de Dios, una OSC creada oficialmente en 1958, que desde un principio adoptó la construcción de alianzas intersectoriales como piedra angular de su estrategia. Al cabo de casi cinco décadas, esta organización se ha diversificado en diferentes industrias, que incluyen la educación universitaria, la construcción y estaciones de radio y televisión que también producen contenido, todas orientadas a la generación de valor social.

El estudio de los casos de Colombia sugiere que un producto derivado de esta experiencia acumulada es el dominio del proceso en sí, que facilita el surgimiento de nuevas relaciones; en particular, de colaboraciones múltiples. Ello puede ayudar a entender por qué los cuatro casos de Colombia involucraron a varios socios, aun cuando se iniciaron como esquemas bilaterales (con una única excepción). El análisis de los casos colombianos muestra cómo el efecto virtuoso de “bola de nieve” del aprendizaje previo, estimula el proceso de participación en esquemas multilaterales:

- La memoria institucional de las alianzas intersectoriales exitosas genera un incentivo para incrementar la escala de los esquemas de colaboración (*scale-up*), de modo de maximizar la generación de valor para los participantes y la comunidad.
- A medida que se asciende en la curva de aprendizaje colectivo, disminuye la incertidumbre y se crean incentivos para que quien nunca ensayó este camino, participe en nuevos esquemas de colaboración.

En *Argentina*, las relaciones intersectoriales se intensificaron en la década de 1990, cuando un estallido de energía emprendedora colocó al país entre las naciones más emprendedoras del mundo. Dentro de este fenómeno se encontraban los emprendedores sociales, quienes canalizaron sus esfuerzos en colaboraciones intersectoriales. El proceso derivó

de dos tendencias contradictorias que, no obstante, contribuyeron al mismo resultado:

- En la primera mitad de la década, la economía argentina experimentó una notable expansión, en particular en el sector de los servicios, donde las compañías presentaron una serie de iniciativas sociales. La abundancia relativa de fondos contribuyó al surgimiento de *emprendedores de oportunidad*, que aprovecharon el contexto favorable: algunos fundaron OSC y establecieron alianzas intersectoriales.
- En la segunda mitad de la década de 1990, la economía argentina se contrajo drásticamente, lo que desencadenó un grave deterioro de todos los indicadores sociales. El desempleo masivo y la exclusión social facilitaron el surgimiento de una clase diferente de líder social: *el emprendedor por necesidad*, individuos que detectaron en las iniciativas sociales una oportunidad de ayudar a otros, mientras se ayudaban a sí mismos a superar sus carencias. Gran parte de estos emprendedores llevó a cabo sus actividades a través de colaboraciones intersectoriales.

El contexto social de *Chile* se destacó por la presencia de esfuerzos de colaboración de alto nivel, desplegados entre personas que ya se conocían entre sí. Los casos de este país muestran cómo las redes sociales y las relaciones familiares entre los líderes sirven como puentes facilitadores de confianza entre los sectores, en el contexto de una sociedad relativamente homogénea. Esas redes pueden ser vistas como una ventaja competitiva para disminuir las barreras de entrada en las relaciones de colaboración intersectorial –en tres de los cuatro casos surgió una relación directa–. El importante papel desempeñado por la Iglesia católica, que en ese país goza de gran legitimidad en todo el espectro ideológico, de izquierda a derecha, y en todas las clases sociales, también cumplió una función similar en la disminución de las barreras de entrada en las colaboraciones intersectoriales. En los cuatro casos chilenos, la Iglesia católica constituyó un factor importante. Desde luego, la otra cara de la moneda es que la ausencia de estos vínculos sociales, generadores de confianza, también puede representar una difícil barrera en la búsqueda de socios potenciales.

Los casos de *México* nos muestran, particularmente, los efectos de la globalización económica –que desempeñó un papel directo en tres de los cuatro casos– y la importancia de las corporaciones multinacionales como fuentes de alianzas intersectoriales. Resultó de especial interés comprobar cómo las corporaciones multinacionales se aproximan a las colaboraciones intersectoriales con una perspectiva más utilitaria y es-

tratégica, en comparación con las empresas locales. Las corporaciones realizaron una transferencia de sus marcos conceptuales, estrategias y técnicas filantrópicas desplegados en otras partes, al interior de los países latinoamericanos. Además, sus enfoques filantrópicos proporcionaron un estímulo competitivo adicional a las empresas locales, para que reevaluaran el alcance de sus alianzas con OSC. Esta es, sin duda, una característica interesante y positiva de la globalización.

*Centroamérica* mostró un bajo nivel de colaboraciones de alto desarrollo. El análisis realizado por los investigadores del INCAE describe un sector privado comprometido con la solución de los problemas sociales; sin embargo, la comunidad empresarial tiende a vincular su RSC con sus motivaciones caritativas, más que con las necesidades competitivas de sus organizaciones. Esa visión impregnó todas las alianzas intersectoriales, en lo que se conoce como el “síndrome de caridad”, en el que las funciones se estructuran rígidamente de un modo bipolar –con un lado que “da” y el otro que “recibe”–, en lugar de estar distribuidas en forma más bilateral y equilibrada. En lugar de asociarse con el tercer sector, a menudo las empresas tendieron a emprender actividades sociales por su cuenta. En los casos en los que colaboraron con el tercer sector, sus esfuerzos tendieron a limitarse a las relaciones filantrópicas tradicionales con las ONG. Esta tendencia limitó sus contribuciones a donaciones de recursos financieros o en especie, en contraposición con un apalancamiento más estratégico de sus activos clave. Nuevamente, la comparación entre las iniciativas auspiciadas por AMCHAM y el Foro de Presidentes, analizada en la p. 169, resulta ilustrativa de esta dinámica. La consecuencia más importante de esta visión es que obstaculizó el descubrimiento de conexiones entre las fortalezas competitivas y las iniciativas sociales de la empresa.

En parte, éste podría tratarse de un fenómeno característico de un “país pequeño”; es decir, lo opuesto de Brasil: menor cantidad y tamaño de compañías, y ONG con recursos limitados. Si no se corrige, esta dinámica podría autoperpetuarse: las ONG débiles no atraen el interés del sector privado y, por tanto, permanecerán relativamente marginadas y subdesarrolladas en términos institucionales. En este punto, también resulta útil considerar los diferentes papeles desempeñados por las OSC en iniciativas similares desarrolladas en Nicaragua y Colombia, mencionadas en el párrafo anterior. El análisis del INCAE destaca que, históricamente, el surgimiento del tercer sector en la región estuvo asociado al trabajo de las agencias de cooperación internacionales. En la actualidad, estas organizaciones todavía desempeñan un papel central en el sector social. Ello surge de los casos del INCAE, en los que las ONG recibieron un respaldo importante de las agencias de desarrollo internaciona-

les, tales como la Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos o el Fondo Perú-Canadá. Es posible que esta dependencia del financiamiento externo haya disminuido los incentivos para que las ONG exploren activamente oportunidades de colaboración con el sector empresarial.

Los investigadores de INCAE establecieron una relación tentativa que vincula la escasez de relaciones de colaboración intersectoriales, entre otros factores, con las características de los consumidores, en la medida que la gente tiende a basar sus decisiones de compra exclusivamente en el precio, dejando de lado el componente social de los productos de las alianzas intersectoriales. Esto debilita el incentivo para que las compañías respalden causas sociales desde una perspectiva utilitaria. Para ilustrar este punto, consideremos el contraste con el caso de Posada Amazonas, el único en la muestra del INCAE que alcanzó la etapa integrativa, que no se desarrolló en Centroamérica sino en Perú. Esta alianza no se habría concretado sin la intervención de una agencia de cooperación internacional, que condicionó su financiamiento a la creación de un esquema intersectorial. Por otra parte, la alianza apuntaba a un segmento de consumidores muy instruidos y provenientes de países desarrollados, que valoraban el componente social del “producto” creado por la relación de colaboración. Por último, el socio emprendedor convirtió a la RSC en su ventaja competitiva fundamental.

Desde una perspectiva comparativa, otros casos estudiados parecen confirmar ese punto. En Brasil, como ya se comentó, la responsabilidad social del sector empresarial es ampliamente compartida por los diferentes sectores de la sociedad y por los consumidores en particular. Por tanto, las compañías tienen fuertes incentivos para establecer relaciones intersectoriales, tanto premios (*¿qué gano yo con esto?*) como castigos (*házlo, o de lo contrario...*). El caso del Forest Stewardship Council (FSC)<sup>1</sup>, ya mencionado, también apunta en la misma dirección. La experiencia de esta ONG global en colaboraciones con compañías, confirma que educar a la demanda es absolutamente vital para el éxito de una alianza intersectorial. En gran medida, los esfuerzos del FSC por incorporar más empresas a su esquema de certificación de forestación sostenible dependerá del nivel de instrucción de la demanda: la diferencia entre un producto *commodity* y un producto sustentable (*good wood*) no es evidente, y sólo se convierte en relevante para un comprador concientizado.

### ***América Latina y Estados Unidos***

La segunda dimensión de interés en nuestro trabajo fue la comparación entre las colaboraciones de América Latina con las de Estados Unidos.

Si bien también aquí encontramos muchas similitudes en los procesos y principios de las alianzas, en especial en el desarrollo del alineamiento y la generación de valor, también surgieron marcadas diferencias en las motivaciones y las barreras, que derivan básicamente de contextos diferentes.

Nuestra investigación sugiere que las alianzas entre las empresas y las ONG son un fenómeno menos frecuente en América Latina que en Estados Unidos; también parece ser menor el nivel de desarrollo de esas alianzas, que tendieron a permanecer en las etapas filantrópicas o transaccionales, sin avanzar hacia la fase integrativa en el *continuo de colaboración*. En parte, estas diferencias son un reflejo de los contextos diferentes. Los contextos de las naciones, en términos de sus dimensiones económicas, sociales y políticas, pueden ser sistemáticamente analizados y existen diferencias significativas entre los países desarrollados y los países en desarrollo<sup>2</sup>. Los menores niveles de desarrollo relativo del mercado de las alianzas reflejan una mayor escasez de recursos, lo cual restringe la filantropía individual y corporativa. Las diferencias sociales también ejercen un impacto sobre la participación corporativa en la filantropía. La tradición o las normas sociales que favorecen la filantropía no son iguales en América Latina y en Estados Unidos. Las actividades caritativas, tradicionalmente, han tendido a ser consideradas más como una responsabilidad de las Iglesias y los gobiernos que de las empresas. Las diferencias políticas y legislativas respecto de los compromisos filantrópicos de las compañías también crean incentivos distintos para la sociedad. En Estados Unidos, la deducción de las donaciones benéficas de la base imponible induce de manera positiva las erogaciones corporativas. Si bien estos incentivos no predominan en América Latina, tampoco están completamente ausentes. Por ejemplo, en Colombia, la legislación especial en las áreas de la educación y la salud fue fundamental para facilitar las alianzas intersectoriales en ese país. Si bien nuestra investigación excluyó de manera explícita el estudio de colaboraciones con los gobiernos, no dejamos de reconocer que la influencia o la intervención de éstos en las alianzas parece ser mayor en América Latina.

De nuestro trabajo se concluye que las empresas de la región experimentan un interés creciente por el concepto de RS, lo cual ha fomentado un mayor compromiso con la filantropía. Sin embargo, una clara distinción radica en que las motivaciones de las empresas en América Latina, en comparación con las de Estados Unidos, tienden a ser más altruistas que utilitarias y, a menudo, tienen su raíz en las creencias religiosas de sus líderes. Para muchos gerentes y otros ejecutivos del sector privado, obtener un beneficio comercial de las actividades sociales es visto como socialmente inapropiado o incluso moralmente inaceptable. Sin embar-

go, muchas empresas locales están repensando sus métodos tradicionales de donaciones y formulando relaciones más estratégicas con las ONG. Estos esfuerzos responden a motivaciones utilitarias y están más relacionados con las operaciones comerciales de las compañías. En consecuencia, nos encontramos ante el surgimiento de una tendencia similar a la de las empresas norteamericanas, aunque más rezagada en el tiempo. Como se indicó con anterioridad, la presencia de compañías multinacionales que adoptan este enfoque de filantropía estratégica en sus operaciones internacionales también contribuye a estimular esta tendencia.

Estos hallazgos son consistentes con aquellos que surgen de investigaciones recientes sobre diferencias culturales entre los empresarios de diferentes partes del mundo. En un estudio que comparó 61 países, la cultura anglosajona emergió con una marcada orientación hacia los resultados y el individualismo, en contraste con la cultura prevaleciente en las sociedades latinoamericanas, más orientada hacia sus grupos primarios, tales como la familia, y más “humana”<sup>3</sup>. Si bien ambas culturas se preocupan por “retribuir a la comunidad”, parecen entenderlo de modos diferentes. La cultura anglosajona espera que el desempeño individual se traduzca en el bienestar general de la sociedad. Por otro lado, la cultura predominante en América Latina se inclina hacia el colectivismo de los grupos primarios, combinado con una fuerte prioridad en el fortalecimiento de las instituciones públicas.

Los hallazgos también coinciden con estudios recientes sobre las negociaciones interculturales, que demostraron que las sociedades anglosajonas tienen un enfoque que podría caracterizarse como impersonal, pragmático y utilitario<sup>4</sup>. Por otro lado, el enfoque de las negociaciones prevaleciente en América Latina acentúa la importancia de las relaciones personales directas, la desconfianza hacia los extraños y una tendencia a considerar las negociaciones en términos de suma cero. Estas características distintivas poseen implicaciones para las relaciones intersectoriales en las Américas y pueden ayudar a comprender la dificultad de ir más allá de la filantropía tradicional en América Latina. Si las alianzas intersectoriales fuesen un juego de suma cero, cada vez que una empresa gana, la ONG participante o la sociedad, en general, deberían perder. Por el contrario, el enfoque pragmático anglosajón, que se concentra en los resultados netos luego de un análisis costo-beneficio, facilitaría la transición hacia colaboraciones transaccionales o integrativas, que apuntan a crear situaciones gana-gana entre las empresas y el sector social.

Una de las barreras del contexto social que enfrentan las empresas latinoamericanas es el bajo nivel de desarrollo del tercer sector en comparación con el de Estados Unidos. Mientras que en este país las empre-

Las ONG pueden buscar socios entre muchas ONG institucionalmente sólidas, en América Latina, a menudo, las compañías deben contribuir al fortalecimiento institucional de sus socios para que alcancen su máximo potencial. En el segundo capítulo elaboramos una tipología para clasificar las ONG incluidas en nuestra muestra, que las clasificaba según su capacidad institucional de 1 (baja) a 5 (alta)<sup>5</sup>. Es interesante observar que mientras que en la muestra latinoamericana las ONG en la categoría 5 constituían una rara excepción, en la muestra de colaboraciones de Estados Unidos usada para nuestra comparación<sup>6</sup>, el resultado es exactamente opuesto: todas las ONG se ubican en dicha categoría, que se define como “organizaciones maduras, con un fuerte liderazgo ejecutivo y personal altamente especializado”. Esto ayuda a explicar por qué la necesidad de invertir en el desarrollo de la capacidad institucional del socio del tercer sector se presentó con más frecuencia en los casos latinoamericanos. Esta inversión implica mayores costos de transacción y constituye otro factor explicativo del bajo desarrollo del mercado de las alianzas en América Latina.

Debido a este deficiente desarrollo institucional y a las actitudes culturales frente a la confianza descrita con anterioridad, parecería que las redes sociales que proporcionan una convalidación personal de la OSC, sea en forma directa o intermediada, son particularmente importantes para establecer y desarrollar los contactos iniciales en el contexto de América Latina.

### Avances conceptuales

Nuestra investigación también contribuyó a producir avances en el marco conceptual y analítico para el estudio de las colaboraciones intersectoriales. Precisamente, estos descubrimientos surgieron de la necesidad de comprender y explicar algunas de las diferencias que se presentaron en el análisis comparativo. Hubo hallazgos y adelantos en cada uno de los cuatro componentes del proceso de colaboración.

- **Construcción de puentes intersectoriales.** Se detectaron tres adelantos importantes en este primer componente del proceso de colaboración:
  - *Espectro de motivación.* Con el fin de comprender mejor los fundamentos motivacionales de las colaboraciones, hemos conceptualizado el espectro de motivación, que permite a los socios evaluar sus propias motivaciones y las de sus colaboradores a lo largo de las dimensiones altruistas y utilitarias, en términos de tipo, intensidad y combinación motivacional. Es muy importante compren-

der con claridad los motivos que llevan a los socios a colaborar; pues, a menos que las expectativas sean explícitas, puede generarse confusión y conflicto.

- *Relaciones preexistentes.* En el contexto latinoamericano de culturas personalistas, las relaciones surgieron como un elemento significativo para iniciar una colaboración. Estas conexiones fueron vitales para movilizar el nivel de confianza necesario y esencial para abrir las puertas de la colaboración. Nuestra investigación determinó tipos cruciales de relaciones: personal y profesional, y de convalidación directa e indirecta de terceros.
- *Capacidad institucional.* Como se indicó previamente, nuestra investigación reveló que la capacidad institucional de las ONG fue una barrera de entrada significativa en América Latina, mientras que no fue así en las etapas iniciales de las colaboraciones norteamericanas. Se identificaron diferentes niveles de capacidad institucional, cada uno de los cuales creó impedimentos distintos para la colaboración y, por tanto, demandó respuestas diferentes por parte de ambos socios.
- **El desarrollo del alineamiento.** Si bien el concepto de alineamiento ya estaba presente en nuestro punto de partida conceptual, este estudio lo amplió y especificó, al analizar los grados de amplitud y profundidad –del alineamiento de la misión, los valores y la estrategia de cada socio. A mayor alineamiento, más sólida será la alianza. El nuevo marco nos permite una comprensión y una evaluación más precisas del alcance y la solidez del alineamiento. De este modo, uno puede tener un alineamiento muy estrecho sólo con una de las tres variables (por decir, valores), pero si el alineamiento es profundo, la colaboración puede tener una solidez considerable. Sin embargo, también será vulnerable, puesto que en el caso de reducirse la intensidad de esa única variable, no habrá otra conexión a la cual recurrir. La amplitud del alineamiento en múltiples variables proporciona sustentabilidad a través de conexiones múltiples, pero la profundidad de ese alineamiento con cada una de esas variables será el factor determinante de la solidez de la alianza. Pese a la multiplicidad de puntos de contacto, una conexión superficial hará vulnerable la colaboración. Por último, este estudio identificó el hecho de que diferentes puntos de alineamiento operan de diversas maneras. El rango de alineamiento puede variar desde la compatibilidad a la convergencia y, luego, a la congruencia, lo cual acarrea importantes implicaciones para la evolución de la alianza.
- **Generación de valor.** Mientras que nuestra investigación confirmó la importancia de desplegar y combinar competencias básicas y acti-

vos clave como fuente de generación de valor, también profundizó nuestra comprensión de la dinámica del proceso de generación de valor. A partir de allí, conceptualizamos el *círculo virtuoso de la generación de valor*, en el que el reconocimiento de las necesidades de los socios y las respuestas proactivas a éstas, conducen a reacciones recíprocas y fortalecedoras, que benefician a ambas partes en niveles cada vez más altos.

- **Gestión de la alianza.** El estudio identificó elementos clave adicionales, que contribuyeron a la gestión efectiva de las colaboraciones y ahondaron el entendimiento de los procesos que cimentan el activo intangible fundamental de la confianza. Asimismo, la investigación amplió el marco para incluir la gestión de alianzas múltiples, que poseen complejidades adicionales debido a su escala y diversidad. La dinámica de las alianzas múltiples también afecta el proceso de generación de valor. Al parecer, el valor se deprecia con mayor lentitud que en las relaciones bilaterales, dado que los mismos recursos pueden ser reasignados a los socios nuevos, en lugar de ser utilizados una y otra vez con el mismo socio, con la consecuente disminución de valor. Además, el desequilibrio de valor bilateral se tolera mejor, porque los socios también extraen valor de los demás participantes de la alianza múltiple.

Es importante señalar, una vez más, que las colaboraciones no son panaceas ni en Estados Unidos ni en América Latina. Las alianzas implican riesgos y costos evidentes para los socios, tal como se demuestra en el libro. Algunas de las áreas problemáticas que surgieron en la investigación, tanto en América Latina como en Estados Unidos, que sería conveniente tener en cuenta, son las siguientes:

- *Motivaciones y expectativas confusas.* Es importante comprender las motivaciones y los objetivos propios y del socio con respecto a la colaboración. Esta comprensión es esencial, no sólo en las etapas iniciales de la relación, sino también en el proceso constante de revisión e introspección periódicas.
- *Alineamiento débil.* Cuando las conexiones de los socios con los valores, la estrategia o la misión son estrechas o poco profundas, la alianza es frágil. La más pequeña alteración puede ocasionar el abandono de la colaboración. Por tanto, es vital que los socios examinen estas conexiones explícitamente y busquen maneras de crear puntos de alineamiento adicionales; por ejemplo, una mayor amplitud o profundizar la intensidad de la variable por la que se estableció la conexión.

- *Bajo valor.* No existen las colaboraciones gratuitas. Las colaboraciones implican costos. Cuando los beneficios no exceden esos costos, la relación no es sostenible ni debería continuarse. Colaborar por el simple hecho de hacerlo no constituye una buena utilización de recursos escasos, tanto desde una perspectiva institucional como social. Asimismo, para comprender con claridad aquello que el socio necesita y valora, deberá ponerse especial atención en cómo desplegar los activos propios y las competencias clave que no se están usando en beneficio del socio.
- *Gestión inadecuada.* Cuando no se presta la atención necesaria a la gestión de la colaboración, los problemas estarán a la orden del día. Una comunicación insuficiente o inadecuada será particularmente problemática. Es aconsejable establecer y utilizar con intensidad los canales de comunicación entre las partes. Además, también será recomendable la formulación conjunta de estrategias de comunicación externa, en particular en lo que se refiere a brindar credibilidad a la colaboración. Esta área incluye el uso mutuo de las marcas y las reputaciones de los socios, activos intangibles clave que exigen un manejo cuidadoso.

### **Agenda de investigación futura**

Si bien nuestra investigación, sin duda, ha expandido nuestro conocimiento empírico sobre las colaboraciones entre compañías y OSC, todavía queda mucho camino por recorrer. Estudiar este fenómeno en países diferentes de los examinados en la muestra, pondría a prueba la validez de los hallazgos de este libro y, sin duda, arrojaría una nueva luz sobre el proceso de las colaboraciones.

Uno de los aspectos del proceso de las colaboraciones que, especialmente, parece merecer una exploración adicional es la dimensión motivacional. La aparente ambivalencia que sienten los empresarios y otras personas acerca del hecho de que las compañías obtengan beneficios comerciales, a la vez que generan beneficios sociales, requiere una mayor investigación. Parecería existir una tendencia entre los hombres de negocios a considerar la participación filantrópica en términos más estratégicos, tema que merece un examen detallado más adelante.

Los fenómenos de alianzas múltiples descritos en esta investigación revelaron dinámicas y desafíos de gestión diferentes de los que se dan en un contexto bilateral. Esto merece un estudio adicional; en particular, en términos de la gestión de las colaboraciones y el proceso de la generación de valor.

Otra vía productiva para seguir sería el análisis de las alianzas con los gobiernos, tanto por parte de las empresas como de las ONG. Esto se prestaría a un análisis comparativo con las alianzas entre compañías y ONG, para verificar qué hallazgos y principios se mantienen y cuáles son diferentes. Nuestra hipótesis es que muchos de los hallazgos serán aplicables, pero surgirán diferencias a causa de las características organizacionales y políticas de los gobiernos. Del mismo modo, sería útil explorar las colaboraciones del tercer sector que involucren a empresas, ONG y entidades gubernamentales.

Más allá de la investigación sobre el proceso de las colaboraciones, existe una necesidad mayor de explorar profundamente los factores que hacen posible que las ONG y las empresas comprometidas independientemente en actividades sociales, alcancen un alto nivel de desempeño. Ésta es precisamente la vía de investigación que SEKN (Social Enterprise Knowledge Network) ha escogido para su próximo estudio.

Los investigadores de SEKN son conscientes de que las colaboraciones intersectoriales representan una fuente de valor emergente para las sociedades latinoamericanas. Es nuestro más ferviente deseo que este libro sobre colaboraciones haya enriquecido y alentado a los estudiosos y participantes a desarrollar colaboraciones sólidas entre empresas y OSC. Es nuestra intención continuar contribuyendo al bienestar de las poblaciones de la región, a través de la generación constante de conocimiento.

## Notas

1. Austin y Reficco 2002.
2. Austin 1990.
3. Las características de la cultura anglosajona se extrajeron de Ashkanasy; Trevor-Roberts y Earnshaw 2002. Véase también House *et al.* (1999). Sobre las principales características de la cultura latinoamericana, véase Ogliastri, *et al.* (1999).
4. Para un estudio comparativo que destaca las características centrales de la cultura de la negociación predominante en América Latina, véase Ogliastri 1992. Consultar también Ogliastri 1997.
5. Véase “Los desequilibrios en las capacidades institucionales de los socios”, en el capítulo 2 (p. 59).
6. City Year y Timberland, CARE y Starbucks, Bidwell y Bayer, The Nature Conservancy y Georgia-Pacific, Jumpstart y American Eagle Outfitters.

## Bibliografía

- Austin, James E. y Ezequiel A. Reficco (2002). "Forest Stewardship Council", Caso HBS N° 9-303-047. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Austin, James E. (1990). *Managing in Developing Countries: Strategic Analysis and Operating Techniques*. Nueva York: Free Press.
- Ashkanasy, Neal M.; Edwin Trevor-Roberts y Louise Earnshaw (2002). "The Anglo Cluster: legacy of the British empire", en *Journal of World Business*, vol. 37, N° 1. Australia: School of Management, The University of Queensland, pp. 28-39.
- House, Robert J. *et al.* (1999). "Cultural Influences on Leadership and Organization: Project Globe", en Mobley, William H.; M. Jocelyne Gessner y Val Arnold (editores). *Advances in Global Leadership*, Volume 1. Stamford, CT: JAI Press, pp. 171-233.
- Ogliastri, Enrique *et al.* (1999). "Cultura y liderazgo organizacional en 10 países de América Latina. El estudio Globe", en *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, N° 22. Colombia: Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración-CLADEA, primer semestre, pp. 29-57.
- \_\_\_\_\_. (1997). *Una introducción a la negociación internacional. La cultura latinoamericana frente a la angloamericana, japonesa, francesa y del Medio Oriente*, Serie Monografías de Administración, N° 49. Bogotá: Facultad de Administración, Universidad de los Andes, julio.
- \_\_\_\_\_. (1992). *El sistema japonés de negociación. La experiencia de América Latina*. Bogotá: McGraw-Hill y Uniandes.