

# 9

## Chile: la creación de confianza en las alianzas<sup>1</sup>

*Mladen Koljatic y Mónica Silva*

### Introducción

“Mejor diablo conocido que santo por conocer” es un popular dicho chileno que revela la tendencia de los habitantes de ese país a desconfiar de los extraños. El aislamiento geográfico de Chile puede explicar este fenómeno, que favorece interacciones restringidas a individuos pertenecientes a un pequeño grupo, donde “todos conocen a todos”<sup>2</sup>. Sin embargo, cualquiera sea el origen de esta preferencia por lo familiar, no hay duda de que esto ejerce influencias, tanto positivas como negativas, en una comunidad. Un ejemplo claro y casi extremo de lo último sería la tendencia a ofrecer puestos de trabajos a parientes y amigos, en lugar de a desconocidos, creando una especie de nepotismo o favoritismo que sería desaprobado en otras culturas. En Chile, sin embargo, esta práctica de dar “trabajo para uno de los nuestros” goza de amplia aprobación tácita, y sólo es condenada cuando el individuo en cuestión prueba ser ineficiente o lleva a cabo actos ilegales o reñidos con la ética<sup>3</sup>.

Esta preferencia por lo familiar subyace a la mayoría de las alianzas intersectoriales exitosas que existen en la región y, particularmente, las que se discuten en este capítulo. Muchas de las asociaciones en Chile tuvieron su origen en la confianza entre conocidos, amigos o familiares. Como se muestra en los capítulos segundo y tercero y, especialmente, en el capítulo quinto, la confianza es un factor que contribuye al surgimiento de los procesos de colaboración, impulsa su desarrollo en el tiempo y se transforma en uno de sus activos clave<sup>4</sup>.

En este capítulo exploramos el papel desempeñado por la confianza en el inicio y en el fortalecimiento posterior de las alianzas, a través del ejemplo de cuatro colaboraciones exitosas en Chile: Empresas Ariztía y Corporación Municipal de Melipilla (CMM); Farmacias Ahumada S.A. (FASA) y Fundación Las Rosas (FLR); Banco de Crédito e Inversiones (BCI) y la Corporación de Crédito al Menor (CCM); Esso-Chile y la Corporación de Ayuda al Niño Quemado (COANIQUEM)<sup>5</sup>. La discu-

sión está basada en un análisis cualitativo y constituye una aproximación exploratoria al estudio de la confianza como un factor clave en el éxito de las alianzas intersectoriales. Adicionalmente, dos importantes preguntas fueron exploradas: ¿qué factores promovieron el desarrollo de la confianza en las etapas iniciales de un esfuerzo de colaboración?, y ¿qué factores han contribuido al sostenimiento y crecimiento de la confianza en el tiempo?

### **Diferentes puntos de vista sobre la confianza**

La confianza es un concepto clave para entender la disposición de la gente a ofrecer su compromiso en grupos, en organizaciones y en la sociedad. Algunos autores afirman, también, que la confianza es esencial para la creación y supervivencia de la sociedad civil<sup>6</sup>. El actual alcance y significado de la confianza en la vida social es frecuentemente minimizado y usualmente se evidencia su importancia en situaciones de desintegración social, donde la confianza ha sido socavada, amenazando la estabilidad de las relaciones sociales<sup>7</sup>.

La confianza es un elemento central en el desarrollo de las sociedades actuales, complejas e interdependientes. Por esta razón, varias disciplinas la han estudiado<sup>8</sup>. La disposición a asumir el riesgo de invertir en algo o alguien, puede explicarse por la existencia de la confianza. Ambos conceptos, riesgo y confianza, están estrechamente relacionados y son interdependientes: el riesgo crea una oportunidad para la confianza, lo que a su vez lleva a una disposición a tomar riesgos. De esta manera, desde un punto de vista económico, la confianza constituye una característica fundamental, ya que las sociedades democráticas y de libre mercado no podrían existir sin ella<sup>9</sup>.

De la misma forma, la confianza también desempeña un papel fundamental en la regulación de las relaciones interpersonales y los procesos de colaboración entre las instituciones en la sociedad<sup>10</sup>. La importancia de la confianza en las etapas iniciales de las alianzas intersectoriales parece ser crucial, ya que los mecanismos de creación de confianza dependen básicamente de los individuos más que de las fuentes externas de control, tal como ocurre con los contratos formales que regulan los intercambios en alianzas estratégicas entre empresas comerciales<sup>11</sup>.

En esta sección optamos por una conceptualización amplia de la confianza, haciendo una distinción entre la confianza construida entre los individuos y aquella que se construye entre las organizaciones. La confianza interpersonal se entiende como el grado de disposición a creer en las buenas intenciones de los otros, aceptando los riesgos y la vulnerabilidad que esto supone<sup>12</sup>. La confianza dentro de las organizaciones o

instituciones y entre ellas parece no descansar en los individuos, sino en las prácticas o los procedimientos institucionalizados, lo cual se apoya en la creencia de que si estos son seguidos, producirán un resultado positivo<sup>13</sup>.

La confianza interpersonal ha desempeñado un papel decisivo en la creación de algunas alianzas en Chile, por ejemplo entre una empresa ya establecida y una ONG naciente. En estos casos, la confianza se deposita en el líder de la organización social, aunque él o ella no tenga nada tangible que mostrar a su socio en términos de resultados organizacionales. Ya que la organización no existe en términos operativos, su líder sólo puede ofrecer su visión sobre futuros resultados, producto del proceso de la colaboración.

Para las ONG que tienen una historia en la comunidad y que están en posición de mostrar resultados positivos, la confianza opera en forma diferente de lo que ocurre en el caso de una institución naciente. Para ésta, la confianza descansa en una creencia general de que el grupo o la institución será fiel a sus compromisos<sup>14</sup>. La confianza no está puesta en un individuo, sino que trasciende a la organización como un todo.

Se debe resaltar que la distinción entre confianza en los individuos y confianza institucional u organizacional no es absoluta. Ambas parecen ser formas diferentes, pero relacionadas, del mismo fenómeno y ambas son importantes cuando se analizan las alianzas intersectoriales en el tiempo. La confianza no es un acontecimiento estático, al contrario, es dinámico y pasa por diferentes etapas en las relaciones, cambia a medida que la relación evoluciona en el tiempo. Como resultado, los procesos involucrados en las etapas iniciales de la construcción de confianza pueden no ser, necesariamente, los mismos que operan en las fases subsecuentes<sup>15</sup>.

Adicionalmente, los matices culturales de las sociedades deben tomarse en consideración como determinantes clave para entender el papel de la confianza en la construcción de alianzas. Estudios de investigación internacionales han demostrado que los niveles de confianza social varían en el tiempo, entre los países y dentro de un mismo país<sup>16</sup>. La comprensión de cómo las normas y los valores sociales influyen en la confianza, parece ser muy importante en el contexto de las alianzas estratégicas entre firmas de distintos países. Dentro de esta misma línea, este conocimiento puede mejorar la comprensión de cómo surgen y evolucionan las colaboraciones intersectoriales. Por ejemplo, el papel predominante desempeñado por ciertas variables culturales, tales como la percepción de familiaridad entre individuos en la construcción de la confianza y la poca disposición a interactuar con desconocidos, sirve como un elemento crucial para entender el surgimiento de relaciones de colaboración en Chile.

En resumen, la construcción de confianza y los procesos mediante los cuales éste evoluciona y se fortalece en el tiempo, tienen lugar en los niveles individual, organizacional y social (o, dicho de otro modo, en un micro, meso y macrosistema)<sup>17</sup>. Por tanto, una adecuada comprensión de la confianza y su papel en las alianzas intersectoriales exitosas debería englobar los tres niveles. Aunque la mayor parte de la investigación en el tema de la confianza organizacional ha sido efectuada analizando relaciones entre empresas con fines de lucro, muchos de los resultados parecen ser aplicables a un contexto de alianzas intersectoriales.

### **La confianza en el surgimiento de alianzas**

La amistad o los lazos familiares estrechos entre los fundadores de una ONG y los representantes de una empresa con fines comerciales, parecen facilitar el surgimiento de una colaboración y, más tarde, el continuo desarrollo de dicha alianza. Los contactos iniciales, en tres de los cuatro casos locales analizados, comenzaron en este contexto de familiaridad. Tal fue el caso del doctor Jorge Rojas, fundador de COANIQUEM, el centro para el tratamiento de niños quemados, quien durante una reunión familiar se cruzó con un pariente de su señora que trabajaba en Esso Chile. Fue entonces cuando descubrió cómo la compañía apoyaba proyectos sociales en la comunidad. De acuerdo con Rojas, si este contacto no hubiese existido, él nunca se hubiera atrevido a golpear las puertas de Esso Chile, puesto que no conocía a nadie en la compañía. Su actitud refleja la cultura predominante de falta de confianza, que reduce el grupo de potenciales socios y desalienta el inicio de interacciones con desconocidos<sup>18</sup>.

La confianza basada en la amistad y la camaradería también desempeñó un papel importante en la alianza entre el BCI y la Corporación de Crédito al Menor<sup>19</sup>. Su fundador, un ejecutivo del mismo banco, comenzó buscando el apoyo para su proyecto entre sus compañeros de trabajo. Primero se acercó al contralor del banco, quien, además de ser su amigo, gozaba de gran confianza al interior de la institución. La aprobación de la iniciativa por parte del contralor fue crucial para que el resto de los ejecutivos del banco accedieran a donar dinero a una organización naciente.

En el caso de la alianza entre la empresa agroindustrial Ariztía y CMM, la confianza mutua existente entre el alcalde, que es el presidente de la corporación, y el gerente general de Empresas Ariztía, hace que este último sea invitado a incorporarse al Directorio de la corporación. Esta confianza es el producto del respeto y afecto de que gozaba en su comunidad el gerente general de Ariztía, lo cual era reforzado por la afinidad ideológica entre ambos.

En el surgimiento de todas estas alianzas, el afecto y los lazos emocionales entre los individuos involucrados cumplieron una función importante. Es interesante notar que el afecto también parece desempeñar un papel significativo en la selección de los socios de una alianza, en el caso de las empresas en Estados Unidos. Las alianzas parecen ser facilitadas por relaciones sociales preexistentes o en curso, y redes de afinidad personal<sup>20</sup>.

En la literatura sobre confianza organizacional, algunos autores trazan una distinción entre la confianza basada en vínculos emocionales y sentimientos positivos hacia los individuos (confianza basada en el afecto) y la confianza basada en evidencia de confiabilidad de los individuos (confianza basada en el conocimiento)<sup>21</sup>. La confianza emocional está fundada en las interacciones históricas con un individuo en particular y está marcada por sentimientos positivos hacia la persona; mientras que la confianza basada en el conocimiento o confianza calculada está basada en el comportamiento esperado de la persona, en el desempeño de su función, independientemente de consideraciones de amistad<sup>22</sup>. Las descripciones anteriores parecen indicar que el tipo de confianza predominante, que opera en las etapas iniciales de las alianzas intersectoriales analizadas, es la basada en el afecto. Por consiguiente, un antecedente familiar común o de amistad lleva a que una de las partes se acerque a la otra y solicite un esfuerzo de colaboración.

Sin embargo, como ya se hizo notar, una aproximación al entendimiento de la relación entre lazos de amistad y desarrollo de una colaboración debería ir más allá del punto de vista personal o interpersonal, para abarcar un contexto macro, regulaciones y valores culturales. Aunque hay una variedad de maneras en que la confianza puede surgir, el que llegue a establecerse y la forma en que esto ocurra parece depender de ciertas normas sociales, de los valores que guían el comportamiento de las personas y de las creencias con respecto a en quién se puede confiar<sup>23</sup>.

Los investigadores que estudian el campo de la confianza y de las relaciones humanas han identificado ciertas características distintivas, que configuran la estructura de la amistad en diferentes naciones<sup>24</sup>. A diferencia de otros países, en Chile la confianza está muy restringida a la familia y a los amigos; cualquiera que esté más allá de ese contexto cercano es visto como una amenaza potencial. Así, los lazos familiares y de amistad son enormemente atesorados en Chile, lo cual lleva, por ejemplo, a una norma cultural tácita que considera casi inadmisibles rehusar hacer un favor a un amigo. Este rasgo característico, junto al hecho de que los chilenos tienden a desconfiar de los extraños, reafirma la noción de que los lazos familiares y de amistad constituyen un factor poderoso en el desarrollo de las relaciones de colaboración.

Evidencia contemporánea e histórica muestra que mientras algunas sociedades desarrollan culturas de confianza social sólidas, otras se caracterizan por una desconfianza endémica. Estas tendencias no son estáticas, sino que varían en el tiempo, dependiendo de una compleja interacción de factores. De acuerdo con algunos autores, durante las décadas pasadas, la cultura norteamericana ha evolucionado hacia una desconfianza difusa y generalizada, mientras que las sociedades poscomunistas se han movido hacia una confianza más amplia<sup>25</sup>.

La sociedad chilena muestra un bajo nivel de confianza social, que socava potenciales relaciones con extraños. Esta falta de confianza social es contrarrestada, como ya se explicó, con una confianza fuerte e intensa hacia los miembros de la familia, conocidos y amigos<sup>26</sup>. Más aún, los chilenos parecen ser más desconfiados que otros latinoamericanos. Por consiguiente, la influencia de los lazos familiares y de amistad que se reporta en el surgimiento de las alianzas en los casos descritos anteriormente, puede no ser una simple coincidencia, sino una expresión de un rasgo cultural chileno y de un modelo predominante de asociación entre individuos.

Es digno de mencionar que en las tres colaboraciones (COANIQUEM con Esso Chile; CCM con el BCI y CMM con Empresas Ariztía), el papel de los lazos basados en el afecto fue fundamental, ya que las OSC no existían o sólo tenían estatus legal. Consecuentemente, en esta etapa de surgimiento de la colaboración, la confianza descansaba totalmente en los líderes del proyecto, ya que las instituciones no estaban operativas. El apoyo de las empresas comerciales a estas iniciativas sociales significó un gran salto de fe, mayor que las contribuciones que regularmente hacían a iniciativas filantrópicas, promovidas por organizaciones de la sociedad civil (OSC) que ya estaban establecidas en la comunidad.

Hasta aquí no se ha hecho mención del cuarto caso de colaboración intersectorial, la asociación entre FASA, la cadena más grande de farmacias de Chile, y FLR, una organización dedicada a ayudar a ancianos necesitados. Como parte de su estrategia de negocios, FASA estaba buscando un socio para mejorar su imagen corporativa y desarrollar una relación más cercana con la comunidad.

A primera vista, esta alianza parece ser una excepción a la regla, ya que carecía del componente de vínculo de amistad o lazos familiares en su etapa inicial. Sin embargo, esta alianza ilustra la intervención del llamado “mecanismo de un tercero” o intermediario de confianza<sup>27</sup>. En esta clase de proceso de colaboración, la relación se desarrolla entre grupos que no se conocen, pero que se juntan a través de un vínculo común, usualmente un individuo que inspira confianza y que pertenece

a ambos grupos. En esta instancia, el enlace fue Álex Fernández, miembro del directorio de FASA y presidente ejecutivo de la Compañía Interamericana de Seguros. Fernández conocía bien el trabajo de apoyo a los ancianos de la fundación, ya que la compañía de seguros que presidía había estado contribuyendo a la institución social durante varios años. Cuando el directorio de FASA decidió buscar una alianza con una ONG que pudiera contribuir a realzar su imagen corporativa dentro de la comunidad, Fernández —actuando como un intermediario de confianza— influyó en la decisión de la compañía de elegir a FLR por sobre otras instituciones de bien social, que también habían sido identificadas como potenciales socios.

En una cultura caracterizada por bajos niveles de confianza, la tendencia a desconfiar de otros va más allá de los individuos, para incluir a las instituciones que forman parte de la sociedad civil. Sin embargo, una excepción a este patrón de desconfianza generalizada hacia las instituciones chilenas es la Iglesia católica, la cual tradicionalmente ha inspirado confianza en los chilenos<sup>28</sup>. Nuestros casos mostraron un impacto positivo de la filiación religiosa de los líderes, tanto sociales como de empresa, facilitando la construcción de confianza entre las partes. Muchos de los líderes que estuvieron involucrados en las etapas iniciales de las asociaciones, fueron descritos por otros protagonistas de los casos estudiados como individuos religiosos, con fuertes conexiones con la Iglesia<sup>29</sup>. La filiación de los líderes con la Iglesia católica puede haber contribuido a legitimar sus incipientes instituciones<sup>30</sup>. En otras palabras, en un país caracterizado por un bajo nivel de confianza interpersonal, sumado a una relativa baja confianza en las organizaciones seculares y a una profunda confianza en las instituciones religiosas<sup>31</sup>, la participación de los líderes como distinguidos miembros de la Iglesia bien puede haber favorecido el surgimiento de credibilidad en sus iniciativas.

El vínculo del líder de la FLR con la Iglesia era muy evidente. La Fundación era manejada por un carismático sacerdote, quien era ampliamente respetado por sus iniciativas sociales, destinadas a la protección del ciudadano de la tercera edad de escasos recursos. En la CCM, el líder era un individuo con un intenso entusiasmo social y religioso, de acuerdo con sus compañeros de trabajo. Debido a su relación con un sacerdote jesuita, director de una conocida institución dedicada a la ayuda de los necesitados, a la naciente organización le fue cedido un terreno para construir su sede. En COANIQUEM, su presidente era un devoto católico, que decidió construir un santuario para el Cristo Flagelado en el centro de atención de pacientes, en la ciudad de Santiago<sup>32</sup>, e invitó a un obispo católico a participar en el Directorio de la institución. Finalmente, el presidente de Empresas Ariztía era un miembro activo en movi-



mientos de la Iglesia local y contribuía con sus actividades filantrópicas. También incorporó en la declaración de la misión de su empresa, referencias explícitas a valores éticos cristianos y a la necesidad de buscar el desarrollo de la comunidad.

En resumen, desde el inicio de las alianzas, el elemento de la confianza ha estado presente entre los líderes de ambas organizaciones. Esta confianza se ha originado ya sea por lazos familiares, de amistad o de conocidos entre los líderes sociales y los ejecutivos de las empresas. En algunas instancias, las conexiones cercanas del líder con la Iglesia mejoraron y fomentaron la confianza. La confianza basada en el afecto depositado en el líder del proyecto explica el surgimiento de la confianza en la iniciativa social, a pesar de que las instituciones sociales no estuvieran aún operativas, como sucedió con la alianza entre el BCI y la CCM y entre COANIQUEM y Esso Chile.

Como se señaló, algunos autores creen que la confianza no es solamente un prerrequisito para las relaciones de cooperación, sino que también experimenta cambios durante el proceso de la colaboración<sup>33</sup>. Siguiendo esta noción, en la siguiente sección se abordará el papel de la confianza en el fortalecimiento de la alianza.

### **El papel de la confianza en el fortalecimiento de las alianzas intersectoriales**

Las secciones previas han analizado el papel desempeñado por los lazos familiares y de amistad en la construcción de confianza, durante las etapas iniciales del desarrollo de las alianzas en Chile. La confianza, en estos términos, implica una apuesta inicial sobre cuáles serán las futuras acciones de los otros, basadas en redes de parentesco y de amistad. Sin embargo, cuando las relaciones de colaboración progresan en el tiempo, la línea entre las relaciones interpersonales y las relaciones con las organizaciones sociales que están siendo apoyadas se vuelve borrosa, resultando una forma de confianza que trasciende a los individuos para abarcar a las instituciones.

Algunos autores han descrito la relación entre confianza interpersonal y confianza depositada en un objeto social más abstracto —entre ellos, las organizaciones— como círculos concéntricos que se expanden gradualmente<sup>34</sup>. En la descripción de la confianza hacia las instituciones, este modelo ilustra la importancia de los lazos individuales, aun cuando la confianza se expanda hacia las organizaciones. Después de todo, las alianzas son creadas, nutridas y fortalecidas por los individuos<sup>35</sup>.

Para que una alianza se desarrolle y se institucionalice, las partes deben comprometerse conscientemente en actividades que conduzcan a



ese fin. El capítulo quinto lo mostró. En todos los casos de colaboración estudiados ocurrió que las interacciones frecuentes entre las partes, la comunicación abierta y franca, el compromiso institucional en todos los niveles y la realización de actividades conjuntas, como entrenamiento de personal o sesiones de asistencia técnica, fueron factores facilitadores<sup>36</sup>. Muchos de estos factores estaban presentes en las relaciones de colaboración desarrolladas en Chile, y contribuyeron a promover confianza y sentimientos positivos entre los miembros de ambas instituciones.

Las alianzas analizadas evidenciaron que existían frecuentes interacciones y contactos que trascendían a los altos ejecutivos de ambas organizaciones, comprometiendo a un mayor número de miembros. Aunque los líderes o individuos clave pueden manejar las alianzas y actuar como enlaces entre las organizaciones<sup>37</sup>, también promueven la participación de otros miembros en la colaboración<sup>38</sup>.

La transparencia y la integridad son cruciales para promover la confianza, más allá de los límites de la organización. La confianza parece mejorar a través de acciones tales como auditorías periódicas al manejo de las OSC o poniendo a disposición de las empresas los reportes de ingresos y gastos. Dichos procedimientos transparentes suponen una buena disposición para mostrar los logros y asumir responsabilidad por ellos; como consecuencia, fortalecen la confianza mutua. Entre los casos estudiados, la FLR, por ejemplo, auditaba sus estados financieros y los hacía públicos; mientras que la CCM entregaba un reporte de ingresos semestral al Directorio, que estaba compuesto únicamente por miembros de la administración del BCI. De la misma forma, COANIQUEM estaba dispuesta a lograr una administración transparente y mejorar sus procesos administrativos en el tiempo, y la CMM era particularmente cuidadosa en reportar sus estados financieros, ya que recibía financiamiento público del gobierno.

Todas las alianzas se caracterizaban por frecuentes interacciones entre los socios, incluso más allá de sus entornos de trabajo. Por ejemplo, el presidente de COANIQUEM, quien también era un concertista en guitarra, ofrecía charlas sobre prevención de accidentes por quemaduras y actuaba en eventos musicales para los empleados de Esso Chile. Los empleados de las empresas eran animados a visitar las instituciones durante sus horas de trabajo, como en el caso de FASA, o en horas fuera de trabajo, como era el caso de los empleados de Esso Chile y del BCI. Estos contactos directos con la realidad social estimulaban las relaciones cercanas entre los miembros de ambas organizaciones y permitían construir redes de interacción, que fortalecían las alianzas mediante el crecimiento de vínculos afectivos interpersonales.

Para la solidez y desarrollo de las alianzas, así como para mantener la confianza depositada en ellas, es clave que las OSC muestren sus logros. Las alianzas ganan en fuerza cuando las expectativas de desempeño se cumplen, y hay evidencia de que el tiempo y los recursos invertidos en la organización se han traducido en resultados medibles. Los tres ejemplos que siguen reflejan este modelo. En la alianza entre la CCM y el BCI, el presidente del banco hizo notar que era posible ver los resultados asociados a los esfuerzos cuando indicó que “en esta clase de proyectos, los resultados son sencillos de ver”. Los resultados también eran claramente evidentes en el caso de la FLR, que, en menos de una década, consiguió aumentar de 18 a 39 los hogares para los ancianos necesitados. De la misma forma, el gerente general de Empresas Ariztía explicaba que se había retirado del Directorio de otra corporación porque sentía que su participación en él “no daría frutos”; a diferencia de la CMM, que había producido resultados tangibles. La evidencia de resultados positivos también fue importante para Esso Chile. Un ejecutivo anotó: “COANIQUEM es un caso raro. Muestra resultados de corto plazo y es muy transparente respecto del destino de los recursos. Esso Chile continuará apoyando a COANIQUEM, mientras presente proyectos adecuados”.

Eventualmente, el fortalecimiento gradual de la relación puede llevar a un tipo de confianza donde las empresas comerciales se identifiquen con la misión de la OSC y viceversa. El avance o progreso alcanzado en el cumplimiento de la misión, los sentimientos de propiedad y participación en esos logros, y la existencia de prácticas transparentes de administración que son reforzadas por una confianza mutua entre las organizaciones, dan curso a una relación sólida. Puesto de otra manera, los socios eventualmente adoptan la identidad de la otra organización como la suya, generando así confianza basada en la identificación<sup>39</sup>. ¿Cómo puede desarrollarse en las alianzas intersectoriales este tipo de confianza basada en la identificación? ¿Qué factores la apoyarían? Una historia común y larga de colaboración, entretejida con valores y esperanzas compartidas, y arraigada en la relación cercana entre las partes, son factores que probablemente facilitan la construcción de una identidad compartida. Esta identidad y misión compartidas es una característica distintiva de aquellas alianzas de colaboración que han alcanzado la fase integrativa<sup>40</sup>.

### **Confianza y riesgos en una alianza**

Las relaciones interpersonales suponen algún nivel de riesgo, particularmente que un individuo no esté a la altura de las expectativas del otro. Obviamente, las alianzas entre instituciones también suponen riesgos.

En el caso de las alianzas intersectoriales, si las organizaciones sociales fallan en cumplir con su misión, las empresas comerciales pueden experimentar una reacción negativa de sus grupos de interés por patrocinar organizaciones que no son de fiar. En la misma línea, si las OSC construyen alianzas con empresas cuyas prácticas éticas son cuestionadas, su reputación en la comunidad se verá socavada y correrán el riesgo de una publicidad negativa por su mal juicio en la elección de socios. Si las alianzas se han vuelto públicas, el éxito o fracaso de una de las partes afectará la imagen pública de la otra. En cierta medida, los socios tendrán que justificar el desempeño del otro, algo muy similar al compromiso entre marido y mujer: están unidos “en lo favorable y en lo desfavorable”.

La existencia de un sólido compromiso en las relaciones es claramente apreciado frente a crisis o amenazas externas a uno de los socios. Tal fue el caso en la alianza entre COANIQUEM y Esso Chile. La empresa fue objeto de una controversia debido a un infortunado incidente, COANIQUEM intervino para proporcionar su apoyo público, contribuyendo al fortalecimiento de la imagen de Esso Chile en la comunidad.

Parte del proceso de construcción de confianza en la alianza descansa en la expectativa de si la otra parte logrará cumplirla o si fallará, y en cuán dispuesto a apoyar estará el socio en el futuro. Si confiar en alguien fue o no una decisión sabia, dependerá de las posibilidades de que la otra parte esté a la altura de sus compromisos para lograr los objetivos y hacer frente a los potenciales efectos de un fracaso<sup>41</sup>. De esta manera, la pregunta: “¿Confía en ellos?”, debe acotarse: “¿Confía en ellos para hacer qué?”<sup>42</sup>. La última pregunta implica tener claras expectativas de cuáles son los objetivos que se están buscando. La confianza se acrecienta cuando el impacto del esfuerzo social emprendido es claro para todas las partes. Cuando se combinan objetivos claros con esfuerzos para lograr buenos niveles de rendición de cuentas, transparencia y medición de desempeño, el resultado será niveles superiores de confianza entre las partes.

Hoy día, las empresas y las OSC atribuyen gran importancia a la exposición pública lograda por la creación de una alianza, y, a menudo, uno de los beneficios de un esfuerzo de colaboración es la cobertura de los medios. Sin embargo, publicitar la alianza puede implicar un riesgo, si el socio en el que se confió falla en lograr sus objetivos. Si se pierde o daña la confianza, las probabilidades de que un esfuerzo de colaboración continúe y sea exitoso estarán en riesgo.

## Reflexiones finales

Las secciones anteriores han discutido varias facetas de la confianza en las alianzas. La confianza es una variable que agrega valor a la relación

desde su inicio y tiende a crecer y a desarrollarse, mientras que la asociación en sí evoluciona y se consolida.

Los casos chilenos sirvieron para explorar en retrospectiva el papel desempeñado por la confianza, en dos momentos distintos en el tiempo: cuando las OSC no habían sido creadas aún y eran un simple proyecto en las mentes de sus líderes, y cuando ya gozaban de una sólida reputación y permanencia en la comunidad. En todos los casos analizados, la confianza inicial en estas alianzas exitosas parece haber sido facilitada por los vínculos familiares, de amistad o de terceras partes.

Sin embargo, independientemente de cómo se originó el esfuerzo de colaboración, la confianza entre las partes debe ser nutrida a través del tiempo. El logro de metas y objetivos explícitos, la demostración de resultados tangibles asociados a la colaboración, las interacciones frecuentes entre los participantes y la transparencia en la relación son fundamentales para mantener la confianza. La confianza sólida en una relación es un ingrediente poderoso, comúnmente asociado a alianzas exitosas.

Parece apropiado estudiar con mayor profundidad la influencia y el potencial que tiene la confianza en las relaciones de colaboración para generar mayor valor, especialmente a lo largo de las diferentes etapas del proceso de construcción de alianza. Algunos autores, en el contexto de las alianzas entre empresas, han afirmado que las originadas en lazos de amistad pueden experimentar un camino de desarrollo diferente de aquéllas surgidas sin vínculos personales entre los participantes<sup>43</sup>. Este asunto aún no ha sido explorado en las alianzas intersectoriales, pero debido a su potencial relevancia para una colaboración exitosa, parece ser digno de un estudio más minucioso.

De la misma forma, el papel de la confianza en el surgimiento de alianzas intersectoriales en otros países, con sus propios rasgos idiosincrásicos y estándares culturales, implica más investigación. El conocimiento obtenido a través del estudio de relaciones de colaboración locales, puede que no se aplique necesariamente a otros países. Por ejemplo, Chile no presenta la actitud más abierta para entablar relaciones sociales con desconocidos como la tienen los norteamericanos, lo que refleja un sentido de comunidad más fuerte, propio de su cultura contemporánea. Una posible estrategia para crear alianzas en sociedades caracterizadas por un bajo nivel de confianza social y una nula disposición a relacionarse con desconocidos, es comenzar a buscar potenciales socios en el círculo de la familia cercana y de los amigos. De fracasar esto, parece que una sólida estrategia podría consistir en identificar a un tercero, para que sirva de enlace entre el líder de la organización y la empresa. Esta estrategia puede ayudar a superar la desconfianza hacia los desconocidos y sacar provecho de la confianza espontánea, derivada de raíces comunes.

Las estrategias adecuadas para facilitar el surgimiento de lazos entre los hombres de negocios y líderes sociales pueden variar entre países. El papel de enlace entre las instituciones puede ser realizado o, al menos, facilitado por instituciones que gocen de confianza en la comunidad.

Finalmente, como se indicó al principio del capítulo, toda la discusión previa se fundamenta en datos cualitativos. Como ocurre en cualquier estudio exploratorio, el mayor valor de las conclusiones consiste en plantear preguntas para que sean analizadas en la práctica futura y en la investigación. Actualmente, por ejemplo, no es posible afirmar si la confianza debe ser considerada una causa o un efecto de una colaboración que se mantiene en el tiempo ni si es un rasgo exclusivo de alianzas exitosas. Sin embargo, el análisis de las alianzas intersectoriales, aquí discutido, ofrece evidencia razonablemente creíble –aunque no concluyente– de que la confianza desempeñó un papel clave en la génesis y evolución de estos esfuerzos de colaboración exitosos.

## Notas

1. Agradecemos a Eduardo Valenzuela, director del Instituto de Sociología de la Pontificia Universidad Católica de Chile, por sus valiosas contribuciones a este trabajo.
2. Godoy 1981.
3. González 2002.
4. El papel de la confianza en las colaboraciones entre sectores también es discutido en Austin 2003.
5. Un resumen de cada uno de los casos puede encontrarse en el capítulo 1.
6. Hardin 2002.
7. Cook 2001.
8. Rousseau *et al.* 1998; Tschannen-Moran y Hoy 2000.
9. S/A 2002.
10. Argandoña 1999.
11. Malhotra y Murnighan 2002.
12. Frost; Stimpson y Maughan 1978; Rotter 1967; Rousseau *et al.* 1998.
13. Sztompka 1999.
14. Cummings y Bromiley 1996.
15. McKnight, Cummings y Chervany 1998.
16. Rahn y Transue 1998; Van Deth 1997.
17. Tyler y Kramer 1996.

18. Sztompka 1999.
19. De acuerdo con las leyes chilenas, hay dos tipos de organizaciones sin fines de lucro: las *corporaciones* y las *fundaciones*. El estatus de una *corporación* implica que sea creada a través de la asociación de un grupo de individuos que persiguen un objetivo social no lucrativo, pero exige activos o recursos propios. Por otro lado, las fundaciones requieren la existencia de un capital, ya que su objetivo es financiar causas sociales.
20. Mitsuhashi 2002.
21. McAllister 1995.
22. Olk y Elvira 2001.
23. Doney; Cannon y Mullen 1998.
24. Misztal 1996.
25. Sztompka 1999.
26. Valenzuela y Cousiño 2000.
27. Hardin 2002.
28. Numerosos estudios apoyan la confianza generada por la Iglesia católica como institución en Chile. Véase Fundación Futuro 2000; Sais 2000. En otro estudio comparativo entre siete países latinoamericanos, Chile se ubica como segundo país en términos de la confianza institucional de la Iglesia católica. Véase COPESA S.A. 1997.
29. Esto es coherente con la visión desarrollada en Sheppard y Sherman 1998. Estos autores mencionan el papel de la Iglesia como un mecanismo para facilitar el surgimiento de la confianza entre desconocidos.
30. McKnight; Cummings y Chervany 1998.
31. Lehmann 2002.
32. AIS 2002.
33. Sztompka 1999.
34. *Ibid.*
35. Véase “El poder de las relaciones preexistentes” (p. 50), “La dimensión personal del alineamiento” (p. 92) y “El desarrollo de la confianza” (p. 177). El tema también es discutido en Austin 2003.
36. Austin 2003.
37. Currall y Judge 1995.
38. Tratando de buscar un portavoz adecuado, el capítulo 2 discutió el papel de los “patrocinadores” de la alianza en cada organización.
39. Sheppard y Tuchinsky 1996.

40. Austin 2003.
41. Sztompka 1999.
42. Mayer; Davis y Schoorman 1995.
43. Olk y Elvira 2001.

## Bibliografía

- AIS (2002). Primer encuentro interreligioso de reflexión y oración sobre el sentido del sufrimiento humano, “El ser profundo, del dolor a la plenitud”. Convocado por AIS, Comunidad de Cristo Flagelado adscrita a COANIQUEM y Universitas Albertiana de España. Santiago, 12 y 13 de noviembre (citado el 18 de junio, 2003). Disponible en: [http://www.ais-chile.org/ser\\_profundo\\_ponencias.htm](http://www.ais-chile.org/ser_profundo_ponencias.htm)
- Argandoña, Antonio (1999). “Sharing out in Alliances: Trust and Ethics”, en *Journal of Business Ethics*, vol. 21, N° 2-3. Holanda: Kluwer Academy Publisher, septiembre, pp. 217-228.
- Austin, James E. (2003). *El desafío de la colaboración: cómo las organizaciones sin fines de lucro y las empresas comerciales alcanzan el éxito mediante alianzas estratégicas*. Buenos Aires, Argentina: Granica, 2003.
- Cook, Karen S. (editora) (2001). *Trust in Society*. Nueva York: Russell Sage Foundation.
- Consortio Periodístico de Chile-COPESA S.A. (1997). “Golpe de opinión”, en *Qué pasa*. Santiago, Chile: COPESA S.A., 19 al 25 de agosto (citado el 15 de marzo, 2003). Disponible en <http://www.quepasa.cl/revista/1375/11.html>
- Cummings, Larry L. y Philip Bromiley (1996). “The Organizational Trust Inventory (OTI): Development and validation”, en Kramer, Roderick M. y Tom R. Tyler (editores). *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, pp. 302-330.
- Currall, Steven C. y Timothy A. Judge (1995). “Measuring Trust between Organizational Boundary Role Persons”, en *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 64, N° 2. San Diego, CA: Elsevier B.V., noviembre, pp. 151-170.
- Doney, Patricia M.; Joseph P. Cannon y Michael R. Mullen (1998). “Understanding the influence of National Culture on the Development of Trust”, en *Academy of Management Review*, vol. 23, N° 3. Nueva York: Academy of Management, julio, pp. 601-620.
- Frost, Taggart; David Stimpson y Micol R.C. Maughan (1978). “Some Correlates of Trust”, en *Journal of Psychology*, vol. 99, N° 1, pp. 103-108.
- Fundación Futuro (2000). *Pulso de la política*. Santiago, Chile: Fundación Futuro, abril (citado el 25 de junio, 2003). Disponible en [http://www.fundacion-futuro.cl/estudios\\_pub.php?id=24&valor=1](http://www.fundacion-futuro.cl/estudios_pub.php?id=24&valor=1)
- Godoy, Hernán (1981). *El carácter chileno: estudio preliminar y selección de ensayos*. Santiago, Chile: Editorial Universitaria.



- González, Eugenio (2002). "La importancia de ser pariente", en *Ercilla*, N° 3195. Santiago, Chile: 5 al 18 de agosto, (citado el 3 de abril, 2003). Disponible en <http://www.ercilla.cl/nanterior/n3195/edito.html>
- Hardin, Russell (2002). *Trust and Trustworthiness*. Nueva York: Russell Sage Foundation.
- Lehmann, Carla (2002). "¿Cuán religiosos somos los chilenos? Mapa de la religiosidad de 31 países", en *Estudios Públicos*, N° 85. Santiago, Chile: Centro de Estudios Públicos, verano, pp. 22-40.
- Malhotra, Deepak y J. Keith Murnighan (2002). "The Effects of Contracts on Interpersonal Trust", en *Administrative Science Quarterly*, vol. 47, N° 3. Ithaca, Nueva York: Cornell University, Johnson Graduate School of Management, septiembre, pp. 534-559.
- Mayer, Roger C.; James H. Davis, y F. David Schoorman (1995). "An Integrative Model of Organizational Trust", en *Academy of Management Review*, vol. 20, N° 3. Nueva York: Academy of Management, julio, pp. 709-734.
- McAllister, Daniel J. (1995). "Affect- and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations", en *Academy of Management Journal*, vol. 38, N° 1. Nueva York: Academy of Management, febrero, pp. 24-59.
- McKnight, D. Harrison; Larry L. Cummings y Norman L. Chervany (1998). "Initial Trust Formation in New Organizational Relationships", en *Academy of Management Review*, vol. 23, N° 3. Nueva York: Academy of Management, julio, pp. 473-490.
- Misztal, Barbara A. (1996). *Trust in Modern Societies: The Search for the Bases of Social Order*. Cambridge, Reino Unido: Polity Press.
- Mitsuhashi, Hitoshi (2002). "Uncertainty in Selecting Alliance Partners: The Three Reduction Mechanisms and Alliance Formation Processes", en *The International Journal of Organizational Analysis*, vol. 10, N° 2. Greenwich, CT: Information Age Publishing Inc., pp. 109-133.
- Olk, Paul y Marta Elvira (2001). "Friends and Strategic Agents: The Role of Friendship and Discretion in Negotiating Strategic Alliances", en *Group and Organization Management*, vol. 26, N° 2. Londres: Sage Publications, junio, pp. 124-164.
- Rahn, Wendy M. y John E. Transue (1998). "Social Trust and Value Change: The Decline of Social Capital in American Youth 1976-1995", en *Political Psychology*, vol. 19, N° 3. Oxford: Blackwell Publishing, pp. 545-565.
- Rotter, Julián B. (1967). "A New Scale for the Measurement of Interpersonal Trust", en *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 35, N° 4. Washington, D.C.: American Psychological Association, pp. 651-655.
- Rousseau, Denise M. et al. (1998). "Not So Different After all: A Cross-Discipline View of Trust", en *Academy of Management Review*, vol. 23, N° 3. Nueva York: Academy of Management, julio, pp. 393-404.
- Sais, Paola (2000). "El 80% de los chilenos no confía en los políticos", en *La Tercera*, Sección Política. Santiago, Chile: 23 de abril (citado el 13 de diciembre, 2002). Disponible en <http://www.tercera.ia.cl/diario/2000/04/23/t-23.06.3a.CRO.PNUD.html>

- S/A (2002). "Confianza social para el desarrollo", en *Corriente de Opinión*, N° 65. Santiago, Chile: Fundación Chile Unido, mayo.
- Sheppard, Blair H. y Dana Sherman (1998). "The Grammars of Trust: A Model and General Implications", en *Academy of Management Review*, vol. 23, N° 3. Nueva York: Academy of Management, julio, pp. 422-437.
- \_\_\_\_\_, y Marla Tuchinsky (1996). "Micro O-B and the network organization", en Kramer, Roderick M. y Tom R. Tyler (editores). *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, pp. 140-165.
- Sztompka, Piotr (1999). *Trust: A Sociological Theory*. Cambridge, Reino Unido: Cambridge University Press.
- Tschannen-Moran, Megan y Wayne K. Hoy (2000). "A multidisciplinary Analysis of the Nature, Meaning, and Measurement of Trust", en *Review of Educational Research*, vol. 70, N° 4. Washington, D.C.: American Educational Research Association, invierno, pp. 547-593.
- Tyler, Tom R. y Roderick M. Kramer (1996). "Whither Trust?", en Kramer, Roderick M. y Tom R. Tyler (editores). *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, pp. 1-15.
- Valenzuela, Eduardo y Carlos Cousiño (2000). "Sociabilidad y asociatividad: un ensayo de Sociología comparada", en *Estudios Públicos*, N° 77. Santiago, Chile: Centro de Estudios Públicos, verano, pp. 321-335.
- Van Deth, Jan W. (editor) (1997). *Private Groups and Public Life: Social Participation, Voluntary Associations and Political Involvement in Representative Democracies*, European Political Science Series. Londres, Nueva York: Routledge.

